WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY
W BIAŁYMSTOKU

Popyt na zawody i kompetencje na podlaskim rynku pracy a potrzeby pracodawców w zakresie kształcenia ustawicznego pracowników w wieku 45 lat i więcej

BIAŁYSTOK 2015

Recenzent:
dr Iwona Kukulak-Dolata

Redakcja naukowa:
dr Cecylia Sadowska-Snarska

Autorzy raportu:
Katarzyna Baczyńska-Koc
Magdalena Borys
Andrzej Klimczuk
Iwona Pietrzak
Bogusław Plawgo
Katarzyna Radziewicz
Ewa Rollnik-Sadowska
Cecylia Sadowska-Snarska
Justyna Żynel-Etel

Korekta językowa:
Urszula Glińska

Nakład: 150 egzemplarzy.

ISBN 978-83-62258-71-0

Białystok 2015

Badanie zostało zrealizowane ze środków
Krajowego Funduszu Szkoleniowego

Wykonawca badania:

Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr i RCS Sp. z o.o.

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE

Wzrost jakości kapitału ludzkiego, osiągany także poprzez działania związane z uczeniem się przez całe życie, określany akronimem LLL (LLL – *Life Long Learning*) jest kluczowym czynnikiem rozwoju, szczególnie w kontekście zmieniających się uwarunkowań demograficznych. Znajduje to również odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych – zarówno Unii Europejskiej, jak też Polski, w których to zapisach formułowane są cele i wskaźniki dotyczące poprawy systemu edukacji oraz LLL.

Województwo podlaskie należy do tych regionów, w których zachodzą niekorzystne trendy demograficzne, a w nich wyraźnie uwidacznia się starzenie się ludności oraz sukcesywne zmniejszanie się potencjału pracy. Dynamicznie rośnie więc udział pracowników w wieku niemobilnym. Tego uwarunkowania muszą być świadomi i politycy, sprawujący pieczę nad legislacyjnym zarządzaniem krajem, jak również pracodawcy, kształtujący krajowy rynek pracy. Oznacza to pilną potrzebę aktywnego oddziaływania na zasoby pracy, w tym wydłużenia aktywności zawodowej osób w wieku 45 lat i więcej. Z międzynarodowych doświadczeń wynika, iż skutecznym narzędziem w tym względzie jest zwiększenie udziału w kształceniu ustawicznym starszych pracowników. Działania tego typu przekładają się na wzrost innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw.

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie wyników badań odnośnie do zapotrzebowania na zawody i kompetencje na podlaskim rynku pracy w kontekście potrzeb pracodawców w zakresie zatrudnienia i wsparcia kształcenia ustawicznego pracowników w wieku 45 lat i więcej.

Badanie dostarczyć miało informacji w następujących obszarach:

– zapotrzebowania podlaskich pracodawców na zawody i kompetencje, ze szczególnym uwzględnieniem

zapotrzebowania na pracę pracowników w wieku 45 lat i więcej;
- stanu dopasowania wykształcenia, wiedzy i umiejętności oraz kwalifikacji pracowników podlaskich firm do potrzeb pracodawców, zwłaszcza w zakresie nowych technologii, ze szczególnym uwzględnieniem potencjału pracowników w wieku 45 lat i więcej;
- określenia luk kompetencyjnych pracowników podlaskich firm, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników w wieku 45 lat i więcej;
- potrzeb pracodawców w zakresie wsparcia kształcenia ustawicznego pracowników, w tym pracowników w wieku 45 lat i więcej, wspomagającego przekwalifikowanie lub aktualizację ich wiedzy, umiejętności i kwalifikacji;
- możliwości i wykorzystania wsparcia (instytucji i organizacji) udzielanego pracodawcom w zakresie kształcenia ustawicznego pracowników w wieku 45 lat i więcej w województwie podlaskim;
- obecnie realizowanej i planowanej polityki szkoleniowej podlaskich przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem pracowników w wieku 45 lat i więcej;
- rekomendacji oraz wniosków w zakresie skutecznych narzędzi wspierania zatrudnienia i kształcenia ustawicznego osób w wieku 45 lat i więcej.

Do osiągnięcia powyższych celów wykorzystano liczne metody badawcze, zarówno ilościowe – zapewniające mierzalne dane, jak również metody jakościowe – pogłębiające uzyskane wyniki, uzupełniające oraz uszczegóławiające je.

Raport składa się z siedmiu rozdziałów. W rozdziale pierwszym przedstawiono istotę kształcenia ustawicznego w powiązaniu z koncepcją uczenia się przez całe życie, jak też dokonano charakterystyki systemu kształcenia ustawicznego w Polsce. Przedstawiono również analizę skali uczestnictwa osób dorosłych w podnoszeniu swoich kwalifikacji. W rozdziale tym

zaprezentowano ponadto różnorodne inicjatywy, których celem jest zachęcanie osób dorosłych do nieustannego podnoszenia swoich kwalifikacji (uczenia się przez całe życie), co z kolei przyczynia się do wzrostu uczestnictwa w kształceniu. Na tym tle scharakteryzowano wybrane praktyki realizowane na rozmaitych poziomach oddziaływania instytucjonalnego: ogólnokrajowym, regionalnym i lokalnym oraz w odniesieniu do pojedynczych podmiotów – firm. Zauważono, że w zależności od zasięgu realizacji danego rozwiązania, inny jest sposób wdrażania praktyki, jej promocji i oddziaływania, a także zaangażowanych w nią podmiotów.

W rozdziale drugim zawarto opis koncepcji badań, zaś w kolejnych trzech rozdziałach – od trzeciego do szóstego – przedstawiono wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych wśród pracodawców, instytucji rynku pracy, a także instytucji otoczenia biznesu. Raport kończą wnioski oraz rekomendacje odnośnie do pożądanych kierunków działań na rzecz wsparcia zatrudnienia i kształcenia ustawicznego osób w wieku 45 lat i więcej.

1. KSZTAŁCENIE USTAWICZNE – ISTOTA, DOBRE PRAKTYKI

1.1. Pojęcie kształcenia ustawicznego

Termin „kształcenie ustawiczne" używany jest często zamiennie z następującymi określeniami: „kształcenie ciągłe", „kształcenie permanentne", „edukacja permanentna", „kształcenie nieustające", „oświata ustawiczna", „uczenie się przez całe życie" (ang. *Life Long Learning*). Wszystkie te określenia sugerują, iż chodzi o proces stałego odnawiania, doskonalenia i rozwijania kwalifikacji ogólnych i zawodowych jednostki, trwający w ciągu całego jej życia[1].

W Rezolucji Rady Unii Europejskiej z dnia 27 czerwca 2002 r. uczenie się przez całe życie (*Life Long Learning*) zostało ujęte jako „(…) pojęcie, które powinno dotyczyć uczenia się od fazy przedszkolnej do późnej emerytalnej, włączając w to całe spektrum uczenia się formalnego (w szkołach i innych placówkach systemu edukacji), pozaformalnego (w instytucjach poza systemem edukacji) i nieformalnego (naturalnego). Ponadto, powinno się ono odnosić do wszelkiej, trwającej przez całe życie, aktywności uczenia się, mającej na celu rozwój wiedzy, kompetencji i umiejętności w perspektywie osobistej, obywatelskiej, społecznej oraz zorientowanej na zatrudnienie. Zasadniczym odniesieniem w tym względzie powinna być osoba jako podmiot uczenia się, co podkreślać ma znaczenie prawdziwej równości szans i jakości w procesie uczenia się"[2].

W myśl definicji Komisji Europejskiej, kształcenie ustawiczne to „wszelkie formy nauki podejmowane przez całe życie, mające na celu doskonalenie, pogłębianie wiedzy,

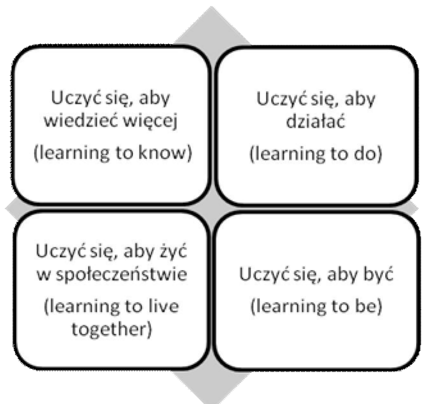
[1] Wiktorowicz J. (2010), *Obraz kształcenia ustawicznego w Polsce na tle pozostałych krajów Unii Europejskiej*, [w:] Znajmiecka-Sikora M., Roszko E., *Podstawy kształcenia ustawicznego od A do Z. Monografia*, Wydawnictwo ego, Łódź, s. 44.

[2] Ibidem.

umiejętności i kompetencji z perspektywy osobistej (indywidualnej), obywatelskiej, społecznej i/lub zawodowej"[3]. Termin ten jest bliski koncepcji uczenia się przez całe życie (*Life Long Learning*), która rozumiana jest jako rozwój na poziomie indywidualnym i społecznym, który następuje we wszystkich możliwych kierunkach i sytuacjach, tak formalnych, jak i nieformalnych. Rozwój ten gwarantowany jest przez równy dostęp do nauki dla wszystkich zainteresowanych w ciągu ich całego życia[4].

W koncepcji „Life Long Learning" wyróżnia się cztery filary (schemat 1.1.).

SCHEMAT 1.1. FILARY KONCEPCJI „LIFE LONG LEARNING"



Źródło: *Learning: the Treasure Within*, UNESCO, 1996. Cyt. za: Brzeziński K. i in. (2011), *Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka*, HRP, Łódź.

Zatem tym, co łączy oba pojęcia: kształcenie ustawiczne oraz uczenie się przez całe życie jest podejmowanie działań mających na celu zwiększanie poziomu wiedzy i doskonalenie

[3] *Making a European Area of Life Long Learning Reality* (2001), Communication from the Commission.

[4] Brzeziński K. i in. (2011), *Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka*, HRP, Łódź.

umiejętności we wszystkich aspektach życia człowieka: osobistym, społecznym i zawodowym.[5]

W polskim ustawodawstwie kształcenie ustawiczne definiowane jest dość wąsko, jako „kształcenie w szkołach dla dorosłych, a także uzyskiwanie i uzupełnianie wiedzy ogólnej, umiejętności i kwalifikacji zawodowych w formach pozaszkolnych przez osoby, które spełniły obowiązek szkolny”[6].

Oznacza to, że kształcenie ustawiczne w Polsce odnosi się tylko do aspektu zawodowego, pomijana jest więc w tym procesie kwestia kształcenia w pozostałych aspektach życia człowieka (osobistym, społecznym).

Kształcenie ustawiczne może być realizowane w formie kształcenia: formalnego, nieformalnego oraz pozaformalnego (incydentalnego, samokształcenia)[7].

Kształcenie formalne obejmuje naukę w systemie szkolnym – na poziomie szkoły podstawowej, gimnazjum, zasadniczych szkół zawodowych, szkół średnich ogólnokształcących, zawodowych, szkół policealnych, jak również kształcenie na poziomie studiów wyższych i doktoranckich. Kształcenie formalne powoduje zmianę w poziomie wykształcenia.

Kształcenie pozaformalne z kolei obejmuje wszelkie zorganizowane działania edukacyjne, które nie odpowiadają definicji edukacji szkolnej, tzn. nie są zapewnione poprzez formalne instytucje szkolne. Dotyczy ono wszystkich rodzajów dokształcania i szkoleń poza systemem szkolnym. Nie powoduje zmiany w poziomie wykształcenia. Kształcenie takie prowadzone jest zazwyczaj w formie kursów, szkoleń, instruktaży (w miejscu pracy lub poza nim), seminariów, konferencji lub wykładów, lekcji

---

[5] Mirosław J. (2015), *Działania na rzecz upowszechnienia kształcenia ustawicznego – doświadczenia międzynarodowe*, [w:] Sadowska-Snarska C. (red.), *Kształcenie ustawiczne opiekunów osób zależnych – aspekt implementacyjny w wymiarze regionalnym*, IRiP w Białymstoku, Białystok, s. 10.

[6] Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty, art. 3 ust. 16.

[7] Urbaniak B. (2012), *Bariery udziału polskiego społeczeństwa w kształceniu ustawicznym*, [w:] Kotlorz D., Rączaszek A. (red.), *Polityka edukacyjna wobec rynku pracy*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe, nr 115, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice, s. 181.

prywatnych (np. języków obcych), a także kształcenia „na odległość" (np. e-learning).

Kształcenie nieformalne (samokształcenie) to samodzielne uczenie się, podejmowane w celu uzyskania wiedzy lub doskonalenia posiadanych już umiejętności. Powinno odbywać się bez udziału nauczyciela, poza zorganizowanymi formami edukacji szkolnej i pozaszkolnej. Do metod wykorzystywanych w samokształceniu zalicza się: korzystanie z pomocy rodziny, przyjaciół, współpracowników, korzystanie z materiałów drukowanych, programów komputerowych i internetu, programów edukacyjnych emitowanych przez telewizję i radio oraz zwiedzanie muzeów z przewodnikiem, a także wizyty w ośrodkach naukowych połączone z korzystaniem z zasobów informacyjnych.

Ze względu na to, iż odpowiedzialność za kształcenie ustawiczne w Polsce spoczywa głównie na Ministerstwie Edukacji Narodowej, jak też na Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej, podstawa prawna tego zagadnienia ujęta jest w różnorodnych dokumentach. Przede wszystkim są to:

1. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. *o systemie oświaty* (Dz. U. z 2004 r. Nr 256, poz. 2572, z późn. zm.).
2. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. *o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* (Dz. U. z 2015 r. poz. 149, z późn. zm.).

Zasady i warunki dotyczące kwalifikacji zawodowych dorosłych oraz ogólnego rozwoju edukacyjnego są też ujęte w aktach prawnych wydawanych przez wyżej wymienione resorty, do których to aktów normatywnych możemy zaliczyć:

1. Rozporządzenie Ministra Edukacji i Nauki z dnia 11 stycznia 2012 r. *w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych*;
2. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 lutego 2012 r. *w sprawie podstawy programowej kształcenia w zawodach*;

3. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 maja 2014 r. *w sprawie szczegółowych warunków realizacji oraz trybu i sposobu prowadzenia usług rynku pracy*;
4. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 maja 2014 r. *w sprawie przyznawania środków z Krajowego Funduszu Szkoleniowego*;
5. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 11 kwietnia 2014 r. *w sprawie przygotowania zawodowego dorosłych*;
6. Ustawę z dnia 27 sierpnia 1997 r. *o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych*;
7. Kodeks pracy – i art. 17, 94 i 103, w myśl których na pracodawców nakładany jest obowiązek ułatwiania zatrudnionym przez nich pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych, zaś art. 18 §1 zakazuje dyskryminacji pracowników w dostępie do szkoleń ze względu na następujące kryteria dyskryminogenne: płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, wyznanie religijne, narodowość, posiadane poglądy polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, orientację seksualną oraz formę zatrudnienia
8. Konstytucja RP, która gwarantuje równość wobec prawa (art. 32.1.) i zakazuje stosowania dyskryminacji kogokolwiek i z jakichkolwiek przyczyn w życiu politycznym, gospodarczym i społecznym (art. 32.2).

Kształcenie ustawiczne w Polsce może być realizowane na zasadach określonych w przepisach o działalności gospodarczej (tzw. zasadach komercyjnych) lub na zasadach wynikających z *Ustawy o systemie oświaty*. W związku z tym, instytucje szkoleniowe prowadzą swoją działalność biorąc za podstawę rozmaite normy prawne. *Ustawa o systemie oświaty* definiuje zarówno formalną edukację szkolną, jak i pozaszkolną, przedstawia także zadania i obowiązki szkół oraz cele publicznych i niepublicznych placówek kształcenia pozaszkolnego. Ustawa

reguluje również sprawy związane z nadzorem pedagogicznym, tj. obowiązki organów prowadzących (instytucje administracji samorządowej lub firmy/osoby prywatne), kuratoriów oświaty, okręgowych komisji egzaminacyjnych[8].

Rynek usług edukacyjnych w zakresie kształcenia ustawicznego tworzą między innymi: stowarzyszenia edukacyjne, społeczne, branżowe, fundacje, uniwersytety, szkoły wyższe, szkoły dla dorosłych, instytuty badawczo-rozwojowe, centra kształcenia ustawicznego, centra kształcenia praktycznego, ośrodki dokształcania i doskonalenia zawodowego, firmy edukacyjne.

W polskim systemie kształcenie ustawiczne w formach szkolnych (formalne) może być prowadzone jako stacjonarne, zaoczne oraz na odległość, w różnych rodzajach szkół dla dorosłych i innych placówkach (publicznych i prywatnych), w oparciu o program nauczania dla danego poziomu kształcenia, prowadzący do uzyskania kwalifikacji oraz świadectw określonych w odpowiednich przepisach przez Ministerstwo Edukacji Narodowej. Kształcenie ustawiczne w formach szkolnych realizowane w placówkach publicznych jest bezpłatne.

Kształcenie ustawiczne w formach szkolnych organizują i realizują następujące placówki[9]:

- szkoły dla dorosłych – kształcenie dla dorosłych jest realizowane we wszystkich rodzajach szkół na poziomach ISCED 2-4, zgodnie z postanowieniami *Ustawy o systemie oświaty* z 1991 roku. Szkoły dla dorosłych są przeznaczone dla osób, które nie osiągnęły pożądanego poziomu wykształcenia w czasie oraz warunkach przewidzianych do nauki dzieci i młodzieży. Mają one możliwość zdobycia nowych kwalifikacji zawodowych oraz uzupełnienia wykształcenia ogólnego. Dorośli mogą

[8] Wilczyńska B. (2010), *System kształcenia ustawicznego w województwie podlaskim*, [w:] Tomanek A. (red.), *Narzędzia polityki flexicurity. Poradnik dobrych praktyk*, Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Białystok, s. 82 i nast.

[9] *Kształcenie i szkolenie zawodowe w Polsce. Charakterystyka ogólna*, CEDEFOP, Luksemburg 2011, s. 37 i nast.

uczestniczyć w zajęciach stacjonarnych, nauczaniu na odległość lub samodzielnie przygotowywać się do egzaminów końcowych;

- placówki kształcenia ustawicznego, placówki kształcenia praktycznego, ośrodki dokształcania i doskonalenia zawodowego – ich ustawowym obowiązkiem jest organizacja i realizacja kształcenia ustawicznego stacjonarnego (w oparciu o podstawy programowe obowiązujące dla całego kraju), na odległość lub jako wsparcie do indywidualnego przygotowania się do egzaminów końcowych. W Polsce funkcjonuje 136 Centrów Kształcenia Ustawicznego, 137 Centrów Kształcenia Praktycznego oraz 24 Zakłady Doskonalenia Zawodowego;
- szkoły wyższe, jednostki naukowe Polskiej Akademii Nauk oraz placówki badawcze, prowadzące także studia podyplomowe dla absolwentów studiów wyższych – umożliwiają zainteresowanym uzupełnienie lub podniesienie kwalifikacji i wiedzy niezbędnej do wykonywania danego zawodu (np. studia pedagogiczne, studia menedżerskie, studia medyczne, itd.) lub zdobycie kwalifikacji w zawodzie pokrewnym bądź odbycie studiów doktoranckich;
- Związek Rzemiosła Polskiego – tu naukę zawodu u pracodawcy mogą odbyć dorośli, którzy chcieliby zdobyć uprawnienia czeladnicze, robotnika wykwalifikowanego lub mistrzowskie.

Po ukończeniu danego poziomu kształcenia, uczniowie szkoły podstawowej, gimnazjalnej i średniej otrzymują świadectwo mające status świadectwa państwowego oraz dyplom poświadczający kwalifikacje zawodowe. Absolwenci szkół średnich otrzymują świadectwo ukończenia szkoły średniej (świadectwo dojrzałości). Przedstawiciele izb rzemieślniczych podchodzą do egzaminów na tytuły czeladnika i mistrza. Izby rzemieślnicze wydają odpowiednie świadectwo osobom, które pomyślnie zdały egzamin czeladniczy lub mistrzowski.

Reforma szkolnictwa zawodowego od września 2012 roku, w miejsce szkół dla dorosłych, do systemu edukacji zawodowej wprowadziła nową bezpłatną formę kształcenia – kwalifikacyjny kurs zawodowy (KKZ). Na kursach tych osoby dorosłe (mające ukończone 18 lat) mogą uzyskać, bez względu na dotychczasowe wykształcenie, 251 kwalifikacji (rozporządzenie MEN z dnia 23 grudnia 2011 r. w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego; Dz. U. 2012 poz. 7 z późn. zm.). W ramach kwalifikacyjnych kursów zawodowych może odbywać się kształcenie w 162 zawodach przypisanych do 7 obszarów kształcenia. Podstawa programowa dla każdego zawodu ma taką samą strukturę, składa się z takich samych elementów. Ukończenie danego kursu umożliwia przystąpienie do egzaminu zawodowego w zakresie określonej kwalifikacji. Kierunki, w ramach kwalifikacyjnych kursów zawodowych, prowadzone są według programu nauczania, uwzględniającego podstawę programową MEN. Po zakończeniu każdej z kwalifikacji, absolwent uzyskuje zaświadczenie o ukończeniu kursu. Przystępuje następnie do zewnętrznego egzaminu zawodowego, potwierdzającego nabyte umiejętności w zakresie danej kwalifikacji, a po jego zdaniu – otrzymuje od Okręgowej Komisji Egzaminacyjnej świadectwo potwierdzające uprawnienia w zawodzie. Po zdobyciu wszystkich kwalifikacji na danym kierunku (jednej, a częściej dwóch lub nawet trzech kwalifikacji – K1, K2, K3) oraz wykazaniu posiadanego wykształcenia średniego, osoba ma możliwość uzyskania tytułu technika.

Kwalifikacyjne kursy zawodowe mogą prowadzić: publiczne szkoły oferujące kształcenie zawodowe w zakresie zawodów, w których kształcą; niepubliczne szkoły posiadające uprawnienia szkół publicznych, prowadzące kształcenie zawodowe w zakresie zawodów, w których kształcą; placówki kształcenia ustawicznego; placówki kształcenia praktycznego; ośrodki dokształcania i doskonalenia zawodowego; instytucje rynku pracy, o których mowa w art. 6 Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. *o promocji*

zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2015 r. poz. 149, z późn. zm.), prowadzące działalność edukacyjno-szkoleniową; podmioty prowadzące działalność oświatową na podstawie *Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej.*

Kształcenie ustawiczne w formach pozaszkolnych (nieformalne) może mieć formę szkoleń, warsztatów, konferencji, seminariów, kursów korespondencyjnych lub kursów e-learningowych. Nie podlega ono nadzorowi żadnego organu władzy centralnej, toteż trudno jest wskazać jego ogólne cele czy priorytety. Przede wszystkim kształcenie ustawiczne w formach pozaszkolnych (nieformalne) odpowiada na aktualne tendencje, ogólną politykę kształcenia ustawicznego i potrzeby rynku pracy. Kryteria naboru kandydatów określają placówki edukacyjne, zazwyczaj w oparciu o cele szkolenia. Koszty kształcenia nieformalnego z reguły pokrywają sami uczestnicy; jedyne dwa wyjątki pojawiające się w tym obszarze to szkolenia finansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego lub szkolenia dla bezrobotnych, finansowane z Funduszu Pracy. Środki na nieformalne kształcenie ustawiczne najczęściej pochodzą z budżetu państwa, Funduszu Pracy, Funduszy Strukturalnych, środków własnych uczestników oraz ze środków pracodawców[10].

Nieformalne kształcenie zawodowe i ustawiczne organizują:

- publiczne placówki oświatowe (placówki kształcenia ustawicznego, placówki kształcenia praktycznego), ośrodki dokształcania i doskonalenia zawodowego, realizujące krótkie formy szkoleniowe oraz różnego rodzaju kursy zawodowe;
- ośrodki dokształcania i doskonalenia zawodowego, prowadzone przez stowarzyszenia branżowe;
- szkoły wyższe, jednostki naukowe Polskiej Akademii Nauk, placówki badawcze – organizujące szkolenia, seminaria, warsztaty, itd.;
- instytucje rynku pracy, w tym Ochotnicze Hufce Pracy;

[10] *Ibidem*., s. 39 i nast.

- prywatne firmy szkoleniowe;
- przedsiębiorstwa (pracodawcy);
- stowarzyszenia, fundacje, innego rodzaju osoby prawne i osoby fizyczne.

1.2. Kształcenie ustawiczne w dokumentach strategicznych i programowych – Polska, województwo podlaskie

W związku z tym, że kształcenie ustawiczne stanowi priorytet w działaniach i strategii Unii Europejskiej do 2020 roku, Polska jako kraj członkowski Unii, podjęła się głębokiej reformy kształcenia ustawicznego czy też kształcenia przez całe życie. Perspektywiczna wizja rozwoju kształcenia ustawicznego na poziomie ogólnopolskim zawarta jest przede wszystkim w kluczowych dokumentach strategicznych i programowych, do których należy zaliczyć:

- *Perspektywę Uczenia się przez całe życie;*
- *Długookresową Strategię Rozwoju Kraju. Polska 2030;*
- *Strategię Rozwoju Kraju 2020;*
- *Strategię Rozwoju Kapitału Ludzkiego;*
- *Strategię Rozwoju Kapitału Społecznego;*
- *Regionalne Programy Operacyjne.*

Kluczowym dokumentem, zwłaszcza w kontekście wdrożeniowym, jest *Perspektywa uczenia się przez całe życie*[11], która wytycza kierunki działań polityki LLL w Polsce na rzecz:

- uczenia się w różnych kontekstach (formalnym, pozaformalnym i nieformalnym),
- uczenia się na wszystkich etapach życia, począwszy od najmłodszych lat – do późnej starości,
- identyfikacji, oceny i potwierdzania efektów uczenia się.

[11] *Perspektywa uczenia się przez całe życie* (2013), Załącznik do uchwały Nr 160/2013 Rady Ministrów z dnia 10 września 2013 r., Warszawa.

Celem polityki LLL jest zapewnienie wszystkim uczącym się możliwości podnoszenia swoich kompetencji oraz zdobywania i potwierdzania kwalifikacji, zgodnie z subiektywnymi potrzebami, jak również wymaganiami rynku pracy i społeczeństwa obywatelskiego, ułatwienie przepływu osób między sektorami gospodarki i państwami Unii Europejskiej oraz przyczynianie się do promowania aktywności obywatelskiej i społecznej.

Realizacja tej polityki, w odniesieniu do tak szeroko ujętego zakresu uczenia się, będzie wymagała partnerskiej współpracy wielu podmiotów, w tym rządu, samorządu terytorialnego i zawodowego, pracodawców, pracobiorców, organizacji obywatelskich oraz podmiotów oferujących kształcenie i szkolenie.

Perspektywa… jest ważnym dokumentem programowym w Polsce, zapewniającym spójność działań na rzecz uczenia się przez całe życie. Określenie krajowych ram strategicznych polityki w zakresie uczenia się przez całe życie jest też jednym z warunków wykorzystania funduszy europejskich w perspektywie finansowej 2014-2020.

Cel strategiczny polityki LLL w Polsce wyznaczony został w oparciu o ogólne zasady polityki LLL, uzgodnione w UE, oraz uwzględniając specyfikę uczenia się dzieci, młodzieży i dorosłych w Polsce. Cel strategiczny określono w postaci sformułowania: „Dzieci i młodzież dobrze przygotowane do uczenia się przez całe życie oraz osoby dorosłe poszerzające i uzupełniające swoje kompetencje i kwalifikacje odpowiednio do stojących przed nimi wyzwań w życiu zawodowym, społecznym i osobistym”. Jego realizacja nastąpi poprzez następujące cele operacyjne:

— Cel 1: *Kreatywność i innowacyjność osób* – co powinno być uwidocznione w większości programów realizowanych przez instytucje edukacji formalnej; w programach tych będzie położony nacisk na potrzebę kształtowania kreatywności, przedsiębiorczości i innowacyjności obywateli;

- Cel 2: *Przejrzysty i spójny krajowy system kwalifikacji* – system ten będzie opierać się na dobrze zdefiniowanych efektach uczenia się, ma zapewniać możliwość osiągnięcia każdego poziomu kwalifikacji różnymi ścieżkami kształcenia, szkolenia i kariery;
- Cel 3: *Różnorodna i dostępna oferta form wczesnej opieki i edukacji* – cel ten wyraża przekonanie, że dla efektywnego wsparcia rozwoju małych dzieci, w tym ich umiejętności, niezbędny jest dalszy rozwój dobrej jakości usług wczesnej opieki i edukacji, w połączeniu ze wsparciem rodziców;
- Cel 4: Kształcenie i szkolenie dopasowane do potrzeb zrównoważonej gospodarki, zmian na rynku pracy i potrzeb społecznych;
- Cel 5: *Środowisko pracy i zaangażowania społecznego sprzyjające uczeniu się przez całe życie* – cel ten za podstawę przyjmuje założenie, że miejsce pracy i zaangażowanie społeczne jest znaczącym, jednak nie dość jeszcze wykorzystywanym potencjałem uczenia się. W ramach działań podejmowanych dla realizacji tego celu, rozwinięty zostanie system walidacji wcześniej nabytego doświadczenia zawodowego, społecznego i osobistego, jako podstawa do kontynuowania uczenia się przez całe życie.

Zgodnie z zapisami *Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020*, a w szczególności wedle założeń wyrażonych w *Dokumencie Implementacyjnym*[12], polityka upowszechniania uczenia się dorosłych oparta jest o następujące priorytety i zasady:

- najefektywniejszą formą uczenia się jest uczenie się w miejscu pracy i zaangażowania społecznego; z drugiej strony, każdy obywatel powinien mieć dostęp do form uczenia się (szczególnie pozaformalnego);

[12] *Dokument Implementacyjny Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020. Narzędzia realizacji Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020* (2014), MPiPS, Warszawa.

— niezależnie od przedmiotu, formy i miejsca uczenia się, uczenie się powinno odbywać się w takim trybie, by jednocześnie budować kompetencje społeczne; uczenie się jest czynnością społeczną; indywidualny przyrost kompetencji jest ważny, jednak równie ważna (szczególnie w przypadku osób nieaktywnych zawodowo) jest sama stymulacja i aktywizacja, którą daje uczenie się poprzez kontakt z innymi uczącymi się.

Realizacja polityki LLL w Polsce ma przyczynić się do wzrostu odsetka osób w wieku 25-64 lata uczestniczących w kształceniu lub szkoleniu, co najmniej do poziomu 10% do roku 2020[13].

W wyniku wielokierunkowych działań, zintegrowany zostanie Krajowy System Kwalifikacji. Na system ten składa się ogół działań państwa związanych z formalnym potwierdzaniem (walidacją) efektów wszelkiego rodzaju uczenia się, nabywanych przez ludzi w różnorodny sposób w ciągu całego życia dla potrzeb rynku pracy, społeczeństwa obywatelskiego oraz indywidualnego rozwoju osób uczących się. W systemie tym uwzględnia się zróżnicowanie dróg dochodzenia do kwalifikacji. Krajowy System Kwalifikacji ma służyć zwiększeniu możliwości uwzględniania i formalnego dokumentowania nowych kompetencji, nabywanych przez ludzi w zróżnicowany sposób w ciągu całego życia. Kluczowym elementem tego systemu będzie Polska Rama Kwalifikacji, stanowiąca wspólny układ odniesienia dla wszystkich rodzajów/profili kwalifikacji.

W *Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020* przewiduje się stworzenie w Polsce powszechnego i atrakcyjnego systemu uczenia się przez całe życie, z wykorzystaniem następujących narzędzi:

— *upowszechniania uczenia się dorosłych*, w szczególności w najbardziej efektywnych formach tego procesu (uczenie się w pracy i środowisku zaangażowania społecznego, krótkie formy kursowe), co będzie wymagało uznawania efektów

[13] W 2014 roku odsetek osób w wieku 25-64 lata uczestniczących w kształceniu lub szkoleniu kształtował się na poziomie zaledwie 4,1%.

uczenia się uzyskanych w ramach edukacji pozaformalnej oraz w drodze uczenia się nieformalnego, a także pozwoli szybko reagować na potrzeby podnoszenia kwalifikacji przez pracowników;

— *umożliwienia osobom dorosłym dostępu do szkolnictwa wyższego* przez nowy system potwierdzania posiadanych przez nich kompetencji zdobytych poza systemem szkolnictwa wyższego, a więc, na przykłąd uzyskanych w procesie samodoskonalenia, wykonywania pracy zawodowej, uczestnictwa w kursach i szkoleniach, a także uznawanie kwalifikacji zdobytych w kolegiach zawodowych funkcjonujących w systemie oświaty;

— *budowa krajowego systemu kwalifikacji* jako części europejskiej przestrzeni uczenia się przez całe życie (*European Area of Lifelong Learning*) i spójnego z założeniami Europejskiej Ramy Kwalifikacji, co umożliwi lepszą porównywalność kwalifikacji oraz zwiększy możliwości potwierdzania efektów uczenia się (wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych) uzyskanych w ramach edukacji pozaformalnej i w drodze uczenia się nieformalnego, tj. niezależnie od miejsca, formy i czasu uczenia się;

— *rozwijanie systemu wspierania finansowego uczenia się dorosłych*, co ostatecznie pozwoli na stworzenie wewnętrznie spójnego i całościowego systemu finansowania uczenia się dorosłych, który to system odpowiadałby na wyzwania wiążące się z bardzo niskim wskaźnikiem jego upowszechnienia w Polsce. W pierwszym etapie konieczne jest przeanalizowanie kilku możliwości wspierania uczenia się dorosłych, w tym uwarunkowań podażowych: finansowania (tak jak jest obecnie) oferty instytucji edukacyjnych i szkoleniowych, oraz uwarunkowań popytowych, między innymi, bonu szkoleniowego, uwzględniając zasadę współponoszenia kosztów przez pracownika, pracodawcę oraz budżet państwa/samorządu.

Niewątpliwie proponowane kierunki zmian w systemie edukacji ustawicznej w Polsce winny przyczynić się do poprawy innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, zwłaszcza z sektora MSP.

W województwie podlaskim do najważniejszych regionalnych dokumentów strategicznych i programowych, wyznaczających kierunki kształcenia w kontekście poprawy innowacyjności podlaskich firm, zwłaszcza sektora MSP, należy zaliczyć:

— *Strategię Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020 roku;*
— *Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego 2014-2020;*
— *Program rozwoju inteligentnych specjalizacji i przedsiębiorczości w województwie podlaskim na lata 2015–2020+.*

Koncepcja długofalowej polityki rozwoju województwa podlaskiego została nakreślona w uaktualnionej w 2013 roku *Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020* (SRWP). Uwzględnia ona nowy paradygmat polityki regionalnej, w którym to wsparcie ukierunkowane jest, między innymi na wzmacnianie i wykorzystanie potencjałów endogenicznych społeczeństwa.

SRWP jest dokumentem ściśle powiązanym z licznymi dokumentami o znaczeniu strategicznym, zarówno w wymiarze europejskim (m.in. ze *Strategią Europa 2020*), jak też krajowym (m.in. *Długookresową Strategią Rozwoju Kraju do roku 2030*, *Krajową Strategią Rozwoju Regionalnego 2020*, *Średniookresową Strategią Rozwoju Kraju 2020*, *Koncepcją Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030*).

W *Strategii* została nakreślona bardzo ambitna (na tym etapie rozwoju trudno powiedzieć, na ile jest ona realistyczna) wizja rozwoju województwa podlaskiego, która brzmi: „Województwo podlaskie: zielone, otwarte, dostępne i przedsiębiorcze". Wizja ta stanowi próbę zobrazowania stanu docelowego, do jakiego dąży

region, poprzez realizację założeń dokumentu w perspektywie roku 2030.

Tak sformułowana wizja osiągana będzie poprzez nakreślone, ściśle powiązane ze sobą cele strategiczne, związane z działaniami podejmowanymi w trzech kierunkach, które mają zapewnić: (1) wzrost konkurencyjności gospodarki, (2) rozwój krajowych i międzynarodowych powiązań społeczno-gospodarczych regionu, (3) wzrost jakości życia mieszkańców (schemat 1.2.).

Schemat 1.2. Cele strategiczne i operacyjne w strategii rozwoju województwa podlaskiego

Cel strategiczny 1. **Konkurencyjność gospodarki**	**Cel strategiczny 2.** **Powiązania krajowe i międzynarodowe**	**Cel strategiczny 3.** **Jakość życia**
Rozwój przedsiębiorczości Wzrost innowacyjności podlaskich przedsiębiorstw Rozwój kompetencji do pracy i wsparcie aktywności zawodowej Kapitał społeczny jako katalizator procesów rozwojowych Efektywne korzystanie z zasobów naturalnych Nowoczesna infrastruktura sieciowa	Aktywność podlaskich przedsiębiorstw na rynku ponadregionalnym Poprawa atrakcyjności inwestycyjnej województwa Rozwój partnerskiej współpracy transgranicznej Rozwój partnerskiej współpracy międzyregionalnej Podniesienie zewnętrznej i wewnętrznej dostępności komunikacyjnej regionu	Zmniejszenie negatywnych skutków procesów demograficznych Poprawa spójności społecznej Poprawa stanu zdrowia społeczeństwa oraz bezpieczeństwa publicznego Ochrona środowiska i racjonalnego gospodarowania zasobami

Źródło: *Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020* (2013), Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Białystok, s. 36-49.

Pomimo tego, że te trzy cele strategiczne tworzą system elementów wzajemnie powiązanych i warunkujących się, to jednak priorytetowo traktowany jest cel pierwszy, odnoszący się do konkurencyjności gospodarki. Przyjęto bowiem założenie, że to gospodarka tworzy miejsca pracy i w konsekwencji prowadzi do wzrostu zatrudnienia, wzrostu dochodów i dobrobytu.

Posiadanie pracy i dochodów jest bowiem kwestią kluczową w osiąganiu wysokiej jakości życia mieszkańców.

Z analizy celów operacyjnych wynika, że w SRWP przywiązuje się dużą wagę do innowacyjności, jak też edukacji, w tym kształcenia ustawicznego.

Ważnym narzędziem finansowym realizacji SRWP jest przyjęty przez Sejmik Województwa Podlaskiego w kwietniu 2014 roku, a następnie zaakceptowany w lutym 2015 roku przez Komisję Europejską – *Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego 2014-2020*. Jego głównym celem jest wzrost konkurencyjności gospodarki, kształtowanej w oparciu o regionalne specjalizacje[14].

Z punktu widzenia problemów będących przedmiotem tego opracowania, na uwagę zasługują trzy, z dziesięciu, Osi Priorytetowych, nakreślonych w Programie, a mianowicie:

1) Oś priorytetowa I: *Wzmocnienie potencjału i konkurencyjności gospodarki regionu*, która może najskuteczniej przyczynić się do osiągnięcia wzrostu potencjału i konkurencyjności regionu. Działania podjęte w jej ramach będą ukierunkowane na rozwój inteligentnych specjalizacji regionu, przyczynią się do osiągnięcia sukcesu cywilizacyjnego województwa przez rozwijanie nowych przewag konkurencyjnych opartych na innowacjach i budowaniu gospodarki opartej na wiedzy. Jednym z celów szczegółowych I Osi priorytetowej jest wzmocnienie sektora nauki na rzecz inteligentnych specjalizacji regionalnych, jak też wzrost znaczenia działalności B+R w przedsiębiorstwach;

2) Oś priorytetowa II: *Przedsiębiorczość i aktywność zawodowa*, w ramach której przewiduje się działania związane z przystosowaniem pracowników, przedsiębiorstw i przedsiębiorców, w tym w szczególności z sektora MSP, do nadchodzących zmian. Przewidywane modyfikacje osiągane

[14] *Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego 2014-2020* (2014), Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Białystok, s. 5 i nast.

będą poprzez, między innymi, podniesienie kwalifikacji, kompetencji i umiejętności osób pracujących oraz ich dostosowanie do potrzeb regionalnej gospodarki;

3) Oś Priorytetowa III: *Kompetencje i kwalifikacje*, której celem jest, między innymi, popularyzacja i podniesienie jakości oferty kształcenia ustawicznego oraz dostosowanie go do potrzeb rynku pracy, jak też wzrost jakości i efektywności szkolnictwa zawodowego. Kluczową kwestią w tym wymiarze jest wyrównywanie dostępu do uczenia się przez całe życie o charakterze formalnym, nieformalnym i pozaformalnym wszystkich grup wiekowych. Za ważne uznaje się także poszerzanie wiedzy, podnoszenie umiejętności i kompetencji siły roboczej oraz promowanie elastycznych ścieżek kształcenia, w tym poprzez doradztwo zawodowe i potwierdzanie nabytych kompetencji.

Z punktu widzenia wdrożenia działań związanych z poprawą innowacyjności przedsiębiorstw, przy uwzględnieniu zmian w systemie kształcenia, w tym kształcenia ustawicznego, kluczowym dokumentem jest *Program rozwoju inteligentnych specjalizacji i przedsiębiorczości w województwie podlaskim na lata 2015-2020+*.

Konstrukcja programu opiera się na dwóch istotnych założeniach, a mianowicie:

— po pierwsze, województwo podlaskie, aby przełamać bariery peryferyjności, zapóźnienia oraz niskiego poziomu innowacyjności i przedsiębiorczości, musi podejść do innowacji w diametralnie nowy sposób. Pragmatyzm i praktyczne działania uzyskują pierwszeństwo wobec innowacji opartych na wiedzy jedynie teoretycznej. Model innowacji determinowanych przez potrzeby przedsiębiorstw i konsumentów, charakteryzujący się szybkim reagowaniem na wymagania rynku, staje się modelem dominującym. Przedsiębiorczość innowacyjna zostaje uznana za najcenniejszy atrybut regionalnej gospodarki. Zadaniem *Programu* jest

realizacja *Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego* w obszarze innowacyjności i przedsiębiorczości;

– po drugie, region podlaski nie zwiększy innowacyjności w dłuższej perspektywie bez podniesienia poziomu przedsiębiorczości. Przedsiębiorczości nie da się budować inaczej niż poprzez edukację. Stąd *Program* zakłada wspieranie rozwoju edukacji w zakresie przedsiębiorczości innowacyjnej na wszystkich etapach kształcenia. Sukcesem będzie opracowanie jednolitych programów kształcenia, wprowadzenie przedmiotu „Przedsiębiorczość Innowacyjna" do programów nauczania w szkołach czy placówkach oświatowych – jako regionalnego wyróżnika edukacyjnego, oraz bezterminowe finansowanie tego przedmiotu przez wszystkie szczeble samorządu terytorialnego, będące organami założycielskimi szkół.

Należy podkreślić, iż takie podejście do rozwoju i innowacji jest zgodne z coraz częściej głoszonym postulatem, aby polityka innowacyjna uwzględniała ścisły związek innowacji z przedsiębiorczością i przedsiębiorcą. Ma to związek, między innymi, z przejściem od modelu gospodarki menedżerskiej (*managed economy*) do modelu gospodarki przedsiębiorczej *(entrepreneurial economy*). W pierwszym wariancie, przy dominującej pozycji gospodarczej dużych przedsiębiorstw, polityka innowacyjna skoncentrowana była na wspieraniu potrzeb innowacyjnych tej właśnie części gospodarki (między innymi, na stymulowaniu prac B+R w sektorze publicznym i rynkowym), podczas gdy w modelu przedsiębiorczej gospodarki, akcent kładzie się na zachowania przedsiębiorcze. Priorytetem polityki innowacyjnej stają się innowacje, przedsiębiorczość i MSP. Nowa wiedza jest narzędziem przedsiębiorcy, okazją do działań przedsiębiorczych, a za jeden z jej głównych rezultatów uznaje się innowacje. W tym wypadku to właśnie przedsiębiorca jest podstawowym aktorem procesu innowacyjnego, czynnikiem

sprawczym innowacji, agentem transferu wiedzy i innowacji w gospodarce[15].

Regionalne inteligentne specjalizacje (RIS) województwa podlaskiego wytyczono przy zastosowaniu łańcucha wartości, identyfikowanych zarówno w grupie firm wiodących, jak i podmiotów małych, ale dynamicznych. Relacje biznesowe i wykazanie uczestniczenia w tych relacjach, nie zaś bezpośrednia przynależność do danego sektora będą miały znaczenie w realizowaniu polityki wsparcia RIS. Program wskazuje jeden „rdzeń specjalizacji", jakim są „Innowacje w obszarach, w których już dziś województwo posiada ponadprzeciętny potencjał". Podlaskie ma wszelkie atuty do tego, by dotychczas silnie rozwinięte sektory gospodarki, takie jak: produkcja żywności, maszyn rolniczych i leśnych, czy produkcja urządzeń mechanicznych, mogły w większym stopniu budować przewagi konkurencyjne w oparciu o innowacje. Dotyczy to również szeroko rozumianego sektora usług medycznych (także w kontekście starzejącego się społeczeństwa) oraz ekoinnowacji (w tym dotyczących odnawialnych źródeł energii). Uzupełnieniem rdzenia są te działalności gospodarcze, które wykazują wysoką dynamikę wzrostu, na tyle obiecującą, że można nazwać je „specjalizacjami wschodzącymi", czyli „innowacjami w sektorach o dużym potencjale wzrostu" w regionie.

Celem nadrzędnym RIS i jest: wzrost aktywności innowacyjnej oraz zwiększenie liczby przedsiębiorstw w regionie. RIS realizowany będzie poprzez trzy cele szczegółowe:

- Cel 1. Konkurencyjność poprzez innowacje;
- Cel 2. Przedsiębiorczość dzięki innowacyjności;
- Cel 3. Kapitał ludzki dla innowacji.

[15] Stawasz E. (2011), *Polityka innowacyjna wobec MSP*, [w:] Niedzielski P., Stanisławski R., Stawasz E. (red.), *Polityka innowacyjna państwa wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji*, Zeszyty Naukowe Nr 654, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 70, Szczecin, s. 46.

Z punktu widzenia rozważań kluczowych dla niniejszego opracowania, szczególnie istotny jest cel trzeci, odnoszący się do kształtowania kapitału ludzkiego dla innowacyjności.

Inteligentna specjalizacja oznacza określone działania przedsiębiorców oraz badaczy i naukowców, którzy współtworzą społeczność regionalną. Obie grupy, z jednej strony, wykorzystują regionalny kapitał ludzki (pracownicy), z drugiej zaś wpływają na jego jakość (proces kształcenia, szkolenia itp.). Myślenie o inteligentnych specjalizacjach w regionie, który generalnie traci swój potencjał ludnościowy i w którym widoczne są procesy starzenia się społeczeństwa, musi dotykać kształtowania najwyższej jakości kapitału ludzkiego, na wszystkich poziomach i etapach edukacji. Cel ten będzie realizowany poprzez interwencję w następujących kierunkach[16]:

1) wsparcie szkół i jednostek edukacyjnych w zakresie kształtowania postaw przedsiębiorczych i innowacyjnych. W szczególności ważne będą kierunki edukacji związane z ekologią, technologiami informatycznymi, ekoinnowacjami i innymi obszarami inteligentnych specjalizacji, jak również kształtowanie zainteresowań młodzieży inteligentnymi specjalizacjami;
2) wspieranie rozwoju na terenie województwa oferty edukacyjnej (kierunków kształcenia, specjalistycznych kursów, studiów podyplomowych) skierowanych do przedsiębiorstw z obszarów inteligentnych specjalizacji i ich pracowników. Działania w tym kierunku powinny zachęcać do współpracy na linii szkoła-uczelnia-instytucja edukacyjna-biznes w celu budowania trwałych więzi oraz rozwoju i dostosowania potencjału i systemu funkcjonowania szkolnictwa i edukacji ustawicznej do potrzeb przedsiębiorstw;
3) podnoszenie jakości kapitału ludzkiego poprzez realizację zamawianych przez przedsiębiorców kursów, szkoleń i praktyk.

[16] *Program rozwoju inteligentnych specjalizacji i przedsiębiorczości w województwie podlaskim na lata 2015-2020+. Projekt* (2015), Geoprofit, Białystok, s. 27-28.

Szczególnie istotne będzie zapewnienie najwyższych standardów szkoleń (zarówno zamawianych w regionie, jak i poza nim).

Realizacja celu strategicznego zakłada podejmowanie różnorodnych aktywności przez głównych aktorów regionalnego systemu innowacyjności, opartych na konsolidacji wysiłków na rzecz rozwoju innowacyjności i przedsiębiorczości w regionie, a także efektywnej współpracy w ramach poczwórnej helisy (tabela 1.1.).

Tabela 1.1. Kierunki interwencji w kontekście działań poczwórnej helisy (*policy mix*)

Kierunki interwencji	Kategorie partnerów	Główne oczekiwane działania
A. Wsparcie szkół i jednostek edukacyjnych w zakresie kształtowania postaw przedsiębiorczych i innowacyjnych	Instytucje wiedzy	— adaptacja kierunków prowadzonej działalności edukacyjnej na potrzeby innowacyjności i przedsiębiorczości; — współpraca z przedsiębiorcami i administracją w celu aktywizacji systemów kształcenia w zakresie przedsiębiorczości innowacyjnej.
	Przedsiębiorcy	— zgłaszanie potrzeb i wspólne inwestowanie w rozwój oferty edukacyjnej
	Administracja	— wsparcie finansowe oraz informacyjne na rzecz tworzenia oferty edukacyjnej w zakresie przedsiębiorczości oraz przedsiębiorczości innowacyjnej przez władze regionalne; — organizacja i finansowanie zajęć edukacyjnych w zakresie przedsiębiorczości i przedsiębiorczości innowacyjnej przez samorządy lokalne według jednolitego regionalnego systemu edukacji przedsiębiorczości na wszystkich szczeblach edukacji – wymaga ścisłej współpracy i koordynacji na poziomie regionu; — promowanie edukacji przedsiębiorczości.
	Organizacje pozarządowe	— promowanie postaw innowacyjnych i adaptacyjnych; — współpraca ze środowiskami przedsiębiorców, samorządów i edukacji na rzecz przedsiębiorczości i innowacji.
B. Wspieranie tworzenia na terenie województwa kierunków kształcenia oraz kursów zamawianych skierowanych do	Instytucje wiedzy	— adaptacja kierunków prowadzonej działalności edukacyjnej na potrzeby IS
	Przedsiębiorcy	— tworzenie i wspieranie kierunków kształcenia na potrzeby IS we współpracy z jednostkami szkolnictwa

Kierunki interwencji	Kategorie partnerów	Główne oczekiwane działania
przedsiębiorstw z obszarów inteligentnych specjalizacji	Administracja	— promowanie i wsparcie finansowe rozwoju kierunków kształcenia na potrzeby IS
	Organizacje pozarządowe	— wsparcie dialogu biznes-nauka w zakresie kierunków kształcenia; — tworzenie oferty uzupełniającej.
C. Podnoszenie jakości kapitału ludzkiego poprzez realizację zamawianych przez przedsiębiorców kursów, szkoleń i praktyk	Instytucje wiedzy	— dostosowanie oferty kursów, szkoleń i praktyk do potrzeb przedsiębiorców
	Przedsiębiorcy	— tworzenie stałych więzi współpracy z jednostkami szkolnictwa; — przełamywanie bariery kosztowej B+R poprzez wspólne zamawianie kursów, szkoleń i praktyk.
	Administracja	— wsparcie finansowe oraz informacyjne dostosowania oferty kursów, szkoleń i praktyk do potrzeb przedsiębiorców; — wsparcie finansowe oraz informacyjne zakupu kursów, szkoleń i praktyk przez przedsiębiorstwa.
	Organizacje pozarządowe	— pośrednictwo i wsparcie przedsiębiorstw w tworzeniu wspólnych zamówień kursów, szkoleń i praktyk; — tworzenie oferty uzupełniającej.

Źródło: *Program rozwoju inteligentnych specjalizacji i przedsiębiorczości w województwie podlaskim na lata 2015-2020+. Projekt* (2015), Geoprofit, Białystok, s. 27-28.

1.3. Uczestnictwo w kształceniu ustawicznym

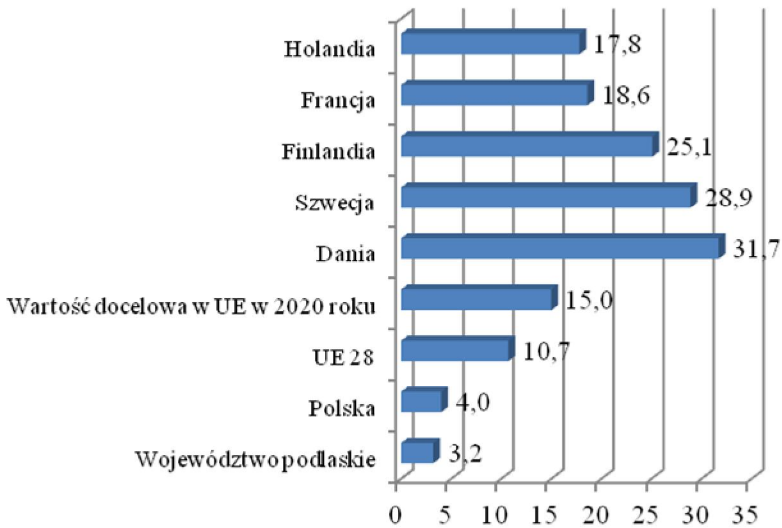
Kształcenie ustawiczne osób w wieku 45 lat i więcej należy rozpatrywać w kontekście funkcjonowania całego systemu kształcenia[17], a przede wszystkim ogólnego uczestnictwa osób dorosłych w kształceniu ustawicznym, jak też zaangażowania przedsiębiorstw w podnoszeniu kwalifikacji swoich pracowników.

Mimo wysokich aspiracji edukacyjnych Polaków – w tym mieszkańców Podlasia, które przejawiają się powszechnym uczestnictwem w kształceniu formalnym (w tym również w szkolnictwie wyższym) – uczestnictwo osób dorosłych w kształceniu i szkoleniu istotnie spada po zakończeniu tego

[17] Dotychczasowy system kształcenia ustawicznego w Polsce doczekał się krytycznej oceny, zarówno w aspekcie instytucjonalnym, infrastrukturalnym, jak też finansowym, co przełożyło się na niski odsetek osób kształcących się ustawicznie. Por. *Polskie flexicurity – propozycje założeń do zmian prawnych* (2012), Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa, s. 45-46.

procesu. W województwie podlaskim, udział osób dorosłych w kształceniu ustawicznym kształtuje się na niskim poziomie, osiągając 3,2% (podobnie jak w całej Polsce), podczas gdy średnia dla wszystkich dwudziestu ośmiu państw członkowskich UE to 10,7%, natomiast cel UE do 2020 roku – w myśl Europejskiej agendy dla kształcenia dorosłych, przyjętej w listopadzie 2011 roku – wynosi 15% (dotyczy to osób deklarujących uczestnictwo w kształceniu lub szkoleniu w ciągu czterech tygodni przed badaniem). Szczegółowe dane na ten temat prezentuje wykres 1.1.

Wykres 1.1. Udział osób w wieku 25-64 lat w kształceniu ustawicznym w województwie podlaskim na tle Polski i wybranych krajów UE w 2014 roku (w %)[18]



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS [online], dostępny w World Wide Web: http://strateg.stat.gov.pl/Home/Strateg [data wejścia: 28.08.2015], a także na podstawie danych Eurostatu [online], dostępny w World Wide Web: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database [data wejścia: 28.08.2015]

[18] Dane z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (*Labour Force Survey-LFS*), w których uwzględnia się poziom uczestnictwa ludności w nauce i szkoleniach w ciągu czterech tygodni przed badaniem.

Dane pochodzące z Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) pokazują ponadto, że aktywność edukacyjna dorosłych mieszkańców województwa podlaskiego w latach 2010-2014 obniżyła się z 5,1% w 2010 roku – do 3,2% w 2014 roku, mimo że w ramach funduszy strukturalnych UE, zwłaszcza w PO KL, istotnie zwiększono nakłady finansowe na kształcenie ustawiczne. Podobną tendencję obserwuje się w całej Polsce.

Nieco bardziej optymistyczne są dane dotyczące udziału ludności w kształceniu ustawicznym w województwie podlaskim. Źródło tych zestawień stanowią wyniki badań prowadzonych w ramach badania Bilans Kapitału Ludzkiego (BKL)[19]. Z BKL 2015 wynika[20], że w ostatnich czterech latach, w nieobowiązkowych kursach i szkoleniach w ciągu poprzednich 12 miesięcy najczęściej uczestniczyli pracujący mieszkańcy województwa podlaskiego (34%). Jest to także województwo, w którym odnotowano największy systematyczny wzrost od 2010 roku (tabela 1.2.).

Tabela 1.2. Uczestnictwo pracujących w nieobowiązkowych kursach lub szkoleniach w ostatnich 12 miesiącach w województwie podlaskim na tle innych województw (w %)

Województwo	2010	2011	2012	2013	2014	Średnia
Dolnośląskie	15	14	19	18	14	16
Kujawsko-pomorskie	11	15	18	14	14	14
Lubelskie	20	22	21	21	23	21
Lubuskie	16	16	21	13	12	15
Łódzkie	18	18	20	18	20	19
Małopolskie	17	24	26	26	28	24
Mazowieckie	14	16	18	12	12	14
Opolskie	10	5	8	17	16	11
Podkarpackie	17	18	19	19	16	18
Podlaskie	24	26	31	36	34	**30**

[19] W BKL bierze się pod uwagę odsetek osób dorosłych, które w ciągu ostatnich 12 miesięcy uczyły się w systemie formalnym lub pozaformalnym.

[20] Turek K., Worek B. (2015), *Kształcenie po szkole. Na podstawie badań instytucji i firm szkoleniowych, pracodawców i ludności zrealizowanych w 2014 roku w ramach V edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 31 i nast.

Województwo	2010	2011	2012	2013	2014	Średnia
Pomorskie	14	20	14	10	11	14
Śląskie	18	18	21	21	21	20
Świętokrzyskie	16	16	18	14	15	16
Warmińsko-mazurskie	19	21	20	19	14	18
Wielkopolskie	16	14	16	16	15	15
Zachodniopomorskie	12	15	16	15	17	15
Ogółem	**16**	**17**	**19**	**18**	**17**	**18**

Źródło: Turek K., Worek B. (2015), *Kształcenie po szkole…*, op. cit., Warszawa, s. 32.

Nieco gorzej sytuacja wygląda w grupie osób bezrobotnych, gdzie liczba uczestniczących w kursach i szkoleniach w ciągu ostatnich 12. miesięcy wynosiła 16% (średnia dla Polski 11%). Przy czym w stosunku do innych województw, jest to, obok województwa małopolskiego oraz lubelskiego i wielkopolskiego, najwyższy odsetek (tabela 1.3.).

Tabela 1.3. Uczestnictwo bezrobotnych w nieobowiązkowych kursach lub szkoleniach w ostatnich 12 miesiącach w województwie podlaskim na tle innych województw (w %)

Województwo	2010	2011	2012	2013	2014	Średnia
Dolnośląskie	7	9	6	3	5	6
Kujawsko-pomorskie	15	8	4	10	7	8
Lubelskie	18	12	12	9	16	13
Lubuskie	13	14	7	5	3	8
Łódzkie	17	14	14	14	10	14
Małopolskie	14	13	18	15	17	16
Mazowieckie	11	10	11	14	15	12
Opolskie	13	7	6	13	14	11
Podkarpackie	12	11	5	4	8	8
Podlaskie	20	15	21	17	16	**18**
Pomorskie	9	6	11	9	7	8
Śląskie	8	18	9	8	15	11
Świętokrzyskie	8	14	8	8	6	9
Warmińsko-mazurskie	16	5	9	6	6	9
Wielkopolskie	14	9	10	13	16	13
Zachodniopomorskie	6	11	5	5	6	7
Ogółem	**12**	**11**	**10**	**10**	**11**	**11**

Źródło: Turek K., Worek B. (2015), *Kształcenie po szkole…*, op. cit., Warszawa, s. 32.

Autorzy badania źródła dysproporcji pomiędzy województwem podlaskim a resztą kraju, wiążą, jeśli chodzi o osoby bezrobotne, z *Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki 2007-2013* i specyfiką jego realizacji na obszarze województwa. W przypadku pracujących zaś, kluczowa wydaje się być postawa pracodawców, którzy z własnej inicjatywy wysyłają lub sami organizują pracownikom konferencje, seminaria czy warsztaty[21].

W związku z tym, z punktu widzenia aktywności edukacyjnej osób dorosłych, kluczową rolę w tym procesie odgrywają pracodawcy. To oni dają najsilniejszy impuls do rozwoju zawodowego swoim pracownikom. Zatem niski poziom zaangażowania firm nie tylko nie sprzyja podnoszeniu kompetencji zawodowych w danym kraju czy regionie, ale stanowi wręcz barierę dla tego procesu[22].

Współczesny, dynamiczny rynek wymaga od pracodawcy inwestowania w kształcenie ustawiczne swoich pracowników, którzy umiejętnie posługiwać się będą nowoczesnymi narzędziami i innowacyjnymi rozwiązaniami.

Polska jednak, na tle pozostałych krajów UE, wyróżnia się najmniejszym zaangażowaniem przedsiębiorstw w ustawiczne kształcenie pracowników. W 2010 roku dotyczyło to zaledwie 22,5% ogółu firm objętych badaniem, wobec średniej UE – 66% (wykres 1.1.).

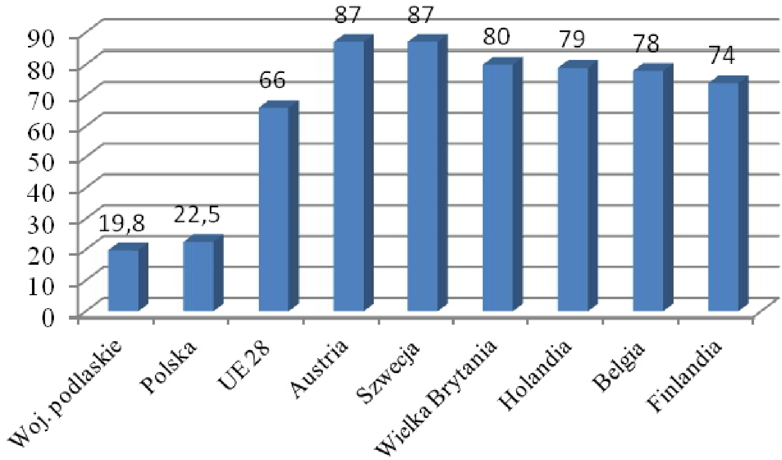
Poziom zaangażowania polskich przedsiębiorstw w rozwój kadr jest trzykrotnie niższy niż średni poziom tego zaangażowania dla 28. krajów Unii Europejskiej, czterokrotnie niższy niż w Szwecji, Austrii czy Wielkiej Brytanii. Pod względem zaangażowania szkoleniowego znaleźliśmy się nawet za Grecją i Rumunią, w których aktywność szkoleniowa osób dorosłych jest niższa niż w Polsce. Na tym tle nie lepiej wygląda również sytuacja województwa podlaskiego, dla którego wskaźnik zaangażowania

[21] Kasparek K., Magierowski M., Turek K. (2014), *Rynek pracy…*, op. cit., s. 31-32.

[22] Górniak J., red. (2014), *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r.*, PARP, Warszawa, s. 91 i nast.

polskich przedsiębiorstw w rozwój kadr ukształtował się na poziomie 19,8%.

Wykres 1.2. Odsetek przedsiębiorstw prowadzących ustawiczne szkolenie zawodowe pracowników w województwie podlaskim na tle Polski oraz wybranych krajów UE (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: Eurostat [online], dostępny w World Wide Web: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database [data wejścia: 30.08.2015]; *Kształcenie zawodowe w przedsiębiorstwach w Polsce w 2010 r.* (2012), Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Gdańsku, Gdańsk, s. 155 i nast.

Udział jednostek prowadzących ustawiczne szkolenie zawodowe wzrasta wraz z klasą wielkości przedsiębiorstw. W województwie podlaskim, wśród dużych firm szkolenia prowadziło 56,6% ogółu jednostek w tej klasie wielkości (w kraju – 74,8%), w przedsiębiorstwach średnich – odpowiednio 42,1% (w kraju – 41,4%), a w małych – 11,8% (w kraju – 15,9%). Kiedy ogólne zaangażowanie polskich firm w rozwój kadr jest niskie, to, według danych, aktywność firm małych w tym zakresie należy uznać za znikomą. Tym bardziej, że badania CVT (ang. *Continuing Vocational Training*) nie obejmują przedsiębiorstw mikro, które są

jeszcze mniej aktywne w zakresie rozwoju kadr. Jeśliby uwzględnić tę grupę przedsiębiorstw, ogólny poziom zaangażowania pracodawców w rozwój pracowników w Polsce byłby jeszcze niższy, a w konsekwencji – jeszcze niższe byłyby faktyczne szanse na rozwój zawodowy pracujących Polaków[23].

Z badań wynika, iż w województwie podlaskim szkoleń dla swoich pracowników nie prowadzi ponad 80% ogółu przedsiębiorstw (w kraju – 77,5%). Biorąc pod uwagę klasę wielkości można zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwo, tym częściej brak szkoleń. W grupie firm małych, 88,2% nie prowadziło szkoleń; odpowiednio wśród przedsiębiorstw średnich – 57,9% i w jednostkach dużych – 43,4% (tabela 1.4.).

Jako główny powód braku działalności szkoleniowej przedsiębiorstwa podawały, że obecne kwalifikacje i umiejętności zatrudnionych pracowników w pełni odpowiadają ich potrzebom – 67,9% ogółu firm nieprowadzących szkoleń (w kraju – 81,4%). Kolejnym powodem było prowadzenie przez przedsiębiorstwo strategii zatrudniania osób o odpowiednim poziomie kwalifikacji, na co wskazała co druga firma (w kraju – 69%). Powyższe argumenty dominowały w stanowiskach wszystkich przedsiębiorstw, bez względu na klasę wielkości. Ważnym powodem braku aktywności szkoleniowej firm okazują się też zbyt wysokie koszty szkoleń, na co wskazało 35,8% pracodawców, zaś w grupie dużych firm dotyczyło to 54,3% badanych. Z kolei najrzadziej deklarowanym powodem braku aktywności szkoleniowej pracodawcy w kierunku kształcenia swoich pracowników były trudności w ocenie potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstwa oraz brak na rynku odpowiedniej oferty szkoleń.

[23] Górniak J., red. (2014), *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki…*, op. cit., s. 91 i nast.

Tabela 1.4. Wybrane cechy kształcenia ustawicznego pracowników w województwie podlaskim na tle Polski

Wyszczególnienie	Polska				Województwo podlaskie			
	Ogółem	Firmy małe	Firmy średnie	Firmy duże	Ogółem	Firmy małe	Firmy średnie	Firmy duże
Odsetek firm prowadzących szkolenia pracowników	22,5	15,9	41,4	74,8	19,8	11,8	42,1	56,6
Formy prowadzonych szkoleń (% wskazań)								
Kursy, w tym:	**91,1**	**88,8**	**92,8**	**96,9**	**93,5**	**94,4**	**92,0**	**96,9**
wewnętrzne	53,3	46,3	57,5	74,9	60,3	56,9	62,3	67,8
zewnętrzne	80,7	75,3	85,3	93,4	77,1	67,1	83,1	96,9
Pozostałe formy, w tym:	**63,1**	**57,7**	**68,3**	**74,2**	**38,4**	**27,3**	**44,8**	**61,4**
zaplanowane szkolenia na stanowisku pracy	36,9	33,2	38,5	50,3	26,9	10,8	40,8	35,1
zaplanowane uczenie się poprzez rotację, zamianę, zastępstwa	9,8	8,3	9,7	17,6	1,5	-	1,6	9,1
uczestnictwo w konferencjach, seminariach, spotkaniach warsztatowych, targach i wykładach	47,3	37,9	57,5	63,4	28,0	16,5	34,1	55,6
zaplanowane uczenie się poprzez uczestnictwo w kołach naukowych i jakościowych	2,7	1,2	3,1	8,5	-	-	-	-
planowane samokształcenie kierowane	11,6	9,6	12,5	18,4	4,7	5,3	4,0	5,7
Struktura uczestników kursów według płci (w %)								
Mężczyźni	62,4	62,4	64,7	61,8	61,6	46,6	65,7	62,3
Kobiety	37,6	37,6	35,3	38,2	38,4	53,4	34,3	37,7
Przyczyny nieprowadzenia szkoleń pracowników (% wskazań)								
Obecne kwalifikacje i umiejętności zatrudnionych w pełni odpowiadają potrzebom przedsiębiorstwa	81,4	81,9	78,8	72,8	67,9	66,6	74,5	73,5
Przedsiębiorstwo prowadziło strategię zatrudniania osób o odpowiednim poziomie kwalifikacji	69,0	68,1	74,2	76,9	50,0	49,6	49,1	80,8
Przedsiębiorstwo miało trudności w ocenie swoich potrzeb szkoleniowych	8,9	8,8	9,4	10,8	12,2	12,5	9,3	27,0
Brak na rynku odpowiedniej oferty szkoleń	10,4	10,6	9,6	10,5	12,3	13,0	8,9	11,5
Koszt szkolenia był zbyt wysoki dla przedsiębiorstwa	43,5	43,1	46,1	43,1	37,3	35,8	43,0	54,3

Wyszczególnienie	Polska				Województwo podlaskie			
	Ogółem	Firmy małe	Firmy średnie	Firmy duże	Ogółem	Firmy małe	Firmy średnie	Firmy duże
Przedsiębiorstwo koncentrowało się na wstępnym kształceniu zawodowym, a nie na kształceniu ustawicznym	38,5	38,0	41,4	40,7	31,6	30,4	38,5	26,8
Przedsiębiorstwo zainwestowało w szkolenia w latach poprzednich	15,9	15,2	20,2	14,9	15,9	15,4	18,7	19,3
Zatrudniony personel nie miał czasu na uczestnictwo w szkoleniach	24,4	24,4	24,2	24,1	27,9	27,2	31,7	31,1
Pozostałe powody	24,2	23,8	26,6	29,2	35,1	34,9	37,1	26,4

Źródło: *Kształcenie zawodowe w przedsiębiorstwach w Polsce w 2010 r.* (2012), Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Gdańsku, Gdańsk, s. 154 i nast.

Należy pamiętać, iż tak niska aktywność firm w kształceniu pracowników jest źródłem problemu niskiego uczestnictwa Polaków, w tym mieszkańców Podlasia, w kształceniu pozaformalnym i nieformalnym. Według J. Górniaka[24] to środowisko pracy i warunki panujące na rynku pracy najczęściej są motorem podejmowania aktywności edukacyjnej przez osoby dorosłe.

Jak wynika z badania *Bilans Kapitału Ludzkiego* w Polsce, w tym w województwie podlaskim, obecne zapotrzebowanie pracodawców na kompetencje zatrudnianych przez siebie pracowników nie jest wystarczająco motywujące do podnoszenia jakości kapitału ludzkiego. Gros pracodawców nie podejmuje się szkolenia swoich pracowników, twierdząc, iż ich kompetencje są wystarczające do wykonywania powierzanych im obowiązków. Świadczyć to może o niskim poziomie rozwoju firmy, która nie dostrzega nowych potrzeb rozwojowych ludzi. Dominujący w polskich przedsiębiorstwach sposób organizacji pracy i brak innowacyjności są także czynnikami hamującymi inwestycje w kapitał ludzki. Z drugiej strony, zapomina się o tym, że to

[24] Górniak J. red. (2014), *Kompetencje Polaków…*, op. cit., s. 113 i nast.

wysokie kompetencje są czynnikiem kluczowym z punktu widzenia budowy trwałej przewagi konkurencyjnej firmy.

Wśród przyczyn niskiej aktywności pracodawców w zakresie szkolenia pracowników można wskazać także niedoskonałość, a wręcz brak instytucjonalnych rozwiązań wspierających MSP, zwłaszcza pod względem finansowym. Dlatego też szkolenia traktowane są przez wielu pracodawców jako koszt, który w szczególności w okresie spowolnienia gospodarczego, powinien być ograniczony[25].

Nie ma też w Polsce wewnętrznie spójnego i całościowego systemu finansowania edukacji dorosłych, który odpowiadałby na wyzwania wiążące się z bardzo niskim udziałem Polaków w tej formie kształcenia. Poza siecią publicznych i bezpłatnych szkół dla dorosłych oraz publicznych placówek oświatowych, w których kształcenie może być częściowo odpłatne, edukacja ta finansowana jest w sposób rozproszony, w ramach obejmujących wybrane grupy społeczne programów publicznych (na przykład z Funduszu Pracy, PFRON), w bardzo niewielkim stopniu przez przedsiębiorstwa (przede wszystkim największe, inwestujące głównie w krótkie formy edukacji) oraz przez samych szkolących się (inwestujących w dłuższe formy kształcenia, owocujące podwyższeniem poziomu wykształcenia)[26].

Generalnie, publiczne wsparcie instytucjonalne i infrastrukturalne kształcenia ustawicznego okazało się mało efektywne. Rejestr Instytucji Szkoleniowych, który miał za zadanie poprawić dostępność informacji o instytucjach szkoleniowych i ich ofercie edukacyjnej, nie spełnia swojej funkcji. System akredytacji programów szkoleniowych ma bardzo mały zasięg ze względu na ograniczone zainteresowanie instytucji edukacyjnych. Brakuje również Krajowych Ram Kwalifikacji, których zadaniem powinna być poprawa rozpoznawalności umiejętności nabywanych

[25] Urbaniak B. (2012) *Bariery udziału polskiego społeczeństwa…*, op. cit., s. 183.

[26] Ibidem.

w trakcie szkoleń. Niska efektywność obecnego systemu wsparcia kształcenia ustawicznego jest w dużej mierze następstwem jego nadmiernej koncentracji na dostawcach usług edukacyjnych[27].

Faktem jest, iż na podstawie art. 67 i art. 68 *Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, wprowadzono możliwość tworzenia przez pracodawców, w ramach posiadanych środków, Zakładowego Funduszu Szkoleniowego (ZFS). Fundusz szkoleniowy był przeznaczony na finansowanie lub współfinansowanie kosztów kształcenia ustawicznego, zarówno pracowników, jak i pracodawców. Dochodami funduszu szkoleniowego były, między innymi, wpłaty pracodawców, zgodnie z postanowieniami układu zbiorowego pracy lub regulaminu funduszu szkoleniowego, w wysokości nie niższej niż 0,25% funduszu płac. Wpłaty obciążały koszty działalności pracodawców, a to oznaczało odprowadzanie niższego podatku, co miało zachęcać do tworzenia funduszu szkoleniowego[28].

Jednak w praktyce niewielu pracodawców tworzyło takie fundusze, a jako przyczynę niepowoływania ich wskazywało na brak wiedzy na ten temat (odpowiedzi głównie z sektora MSP), a także brak potrzeb szkoleniowych w firmie (głównie mikrofirmy, do 10 zatrudnionych)[29].

Dlatego też nowelizacja *Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, która weszła w życie 27 maja 2014 r., wprowadziła nowy instrument rozwoju zasobów ludzkich – Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS), który przeznacza się na finansowanie działań na rzecz kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawców[30].

---

[27] Ibidem.

[28] Zgodnie z Ustawą z 14 marca 2014 r. o zmianie *Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* oraz niektórych innych ustaw, zlikwidowano możliwość tworzenia zakładowego funduszu szkoleniowego. Przepisy przejściowe pozwoliły na wykorzystanie już zgromadzonych środków do końca 2015 roku.

[29] Ibidem.

[30] Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. *o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* (Dz. U. z 2013 r. poz. 674, z późn. zm.) – art. 69a i 69b, art. 109 ust. 2d-2n, art. 22 ust. 1 i 4 pkt 3 i 4, art. 4

KFS stanowi wydzieloną cześć Funduszu Pracy, przeznaczoną na dofinansowanie kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawców, podejmowanego z inicjatywy lub za zgodą pracodawcy. Celem utworzenia KFS jest zapobieganie utracie zatrudnienia z powodu kompetencji pracowników nieadekwatnych do wymagań dynamicznie zmieniającej się gospodarki. Zwiększenie inwestycji w potencjał kadrowy powinno poprawić zarówno pozycję firm, jak i samych pracowników na konkurencyjnym rynku pracy.

Pracodawca starający się o dofinansowanie kosztów kształcenia ustawicznego musi wnieść wkład własny w wysokości 20% kosztów, zaś 80% kosztów kształcenia ustawicznego sfinansuje KFS. W przypadku mikroprzedsiębiorstwa (pracodawcy zatrudniającego do 10 osób), ze środków KFS można sfinansować 100% kosztów kształcenia ustawicznego. Jednak całość dofinansowania środkami KFS nie może przekroczyć wysokości 300% przeciętnego wynagrodzenia w danym roku, na jednego uczestnika. Wsparcie kształcenia ustawicznego środkami KFS udzielane jest na zasadach pomocy *de minimis*.

Środki KFS, otrzymane z powiatowego urzędu pracy, pracodawca może przeznaczyć na: określenie potrzeb firmy w zakresie kształcenia ustawicznego, które ma być dofinansowane, kursy i studia podyplomowe, realizowane z inicjatywy pracodawcy lub za jego zgodą, egzaminy umożliwiające uzyskanie dyplomów potwierdzających nabycie umiejętności, kwalifikacji lub uprawnień zawodowych, badania lekarskie i psychologiczne wymagane do podjęcia kształcenia lub pracy zawodowej po ukończonym kształceniu, ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków w związku z podjętym kształceniem.

W celu uzyskania dofinansowania kosztów kształcenia ustawicznego, pracodawca planujący inwestowanie w kształcenie

ust. 1; Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 maja 2014 r. *w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przyznania środków z Krajowego Funduszu Szkoleniowego* (Dz. U. poz. 639).

ustawiczne, musi złożyć wniosek do powiatowego urzędu pracy, właściwego ze względu na siedzibę pracodawcy albo miejsce prowadzenia działalności.

W pierwszym okresie, tj. na przełomie lat 2014-2015, zgodnie z zapisami wyżej wymienionej ustawy, środki KFS zostały przeznaczone na wsparcie kształcenia ustawicznego osób pracujących w wieku 45 lat i więcej[31]. W 2014 roku zainteresowanie tym instrumentem ze strony pracodawców było marginalne, szczególnie ze względu na ograniczenie wiekowe. Wiele powiatowych urzędów pracy nie było w stanie rozdysponować środków przyznanych na ten cel na 2014 rok i w związku z tym niewykorzystane środki na ten cel musiało zwrócić do Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. W opinii urzędów pracy, wykorzystanie dotacji do szkoleń byłoby większe, gdyby środki te mogły być wydawane również na inne grupy wiekowe. Zawężenie dofinansowania tylko do grupy 45+ stanowi istotną barierę w wydatkowaniu tych środków[32].

Identyfikując bariery utrudniające kształcenie ustawiczne osób pracujących w Polsce, w tym w województwie podlaskim, wskazuje się także na niesprzyjające warunki pracy, odnoszące się, między innymi, do[33]:

- dużej skali zatrudnienia terminowego – w 2013 roku największa skala zatrudnienia w tej formie, niedającej pewności ciągłości pracy, miała miejsce w Polsce (26,8%). Wysoki odsetek występowania tego zjawiska notowany jest

[31] Z wypowiedzi Ministra Pracy i Polityki Społecznej wynika, iż od 2016 roku wszyscy, bez względu na wiek, będą mogli podnosić kwalifikacje dzięki pieniądzom z Krajowego Funduszu Szkoleniowego (KFS) [online], dostępny w World Wide Web: http://www.polskieradio.pl/42/275/Artykul/1474080,KosiniakKamysz-od-2016-r-kazdy-otrzyma-wsparcie-do-zmiany-kwalifikacji-Bez-wzgledu-na-wiek [data wejścia: 30.08.2015].

[32] Topolska K., *Szkolenia dla pracowników 45+ okazały się niewypałem*, „Dziennik Gazeta Prawna", 23.10.2014..

[33] Urbaniak B. (2012), *Bariery udziału polskiego społeczeństwa…*, op. cit., s. 185.

także w takich krajach, jak: Hiszpania (23,2%), Portugalia (21,4%), Holandia (20,3%)[34];
- relatywnie wysokiego odsetka osób pracujących w systemie wielozmianowym (29,9% wobec 17,4% średnio dla UE), który także ujemnie wpływa na podejmowanie inicjatyw edukacyjnych.

1.4. Benchmarking rozwiązań w zakresie kształcenia ustawicznego osób 45 lat i więcej

Z uwagi na to, że badanie ma służyć wskazaniu instrumentów/elementów kształcenia ustawicznego osób w wieku 45+, które to narzędzia są wykorzystywane w innych krajach lub województwach Polski, i które mogłyby znaleźć zastosowanie w województwie podlaskim, benchmarking będzie miał charakter benchmarku operacyjnego – z zastosowaniem metody studium przypadku, będących dobrymi praktykami bądź posiadającymi elementy dobrych praktyk.

W wielu krajach europejskich, w których mamy do czynienia ze starzeniem się ludności, w tym zasobów pracy, podejmowane są intensywne działania aktywizacyjne, mające na celu zwiększenie zatrudnienia osób w wieku 45 lat i więcej. Zorientowane są one, między innymi, na zwiększenie udziału tej grupy wiekowej w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe. W poszczególnych krajach działania aktywizujące osoby starsze są realizowane przy użyciu rozmaitych narzędzi, na przykład poprzez[35]:
- dofinansowanie szkoleń dla starszych pracowników z EFS;

[34] Dane z Eurostatu [online], dostępny w World Wide Web: http://ec.europa.eu/eurostat/data/database [data wejścia: 28.08.2015].

[35] Grotkowska G. (2013), *Analiza porównawcza zmian sytuacji osób 45+na rynkach pracy w Polsce oraz w wybranych krajach UE intensywnie promujących politykę zarządzania wiekiem*, PARP, Warszawa, s. 4.

- pokrycie kosztów szkolenia osób starszych poszukujących pracy;
- zapewnienie firmom darmowego doradztwa w zakresie potrzeb szkoleniowych;
- promowanie zarządzania wiekiem, którego elementem jest prowadzenie polityki szkoleniowej wykluczającej dyskryminację starszych pracowników.

Poniżej, pokrótce, scharakteryzowano wybrane praktyki odnoszące się do kształcenia ustawicznego, w tym wobec osób pracujących powyżej 45. roku życia, realizowane na różnorodnych poziomach oddziaływania: ogólnokrajowym, regionalnym i lokalnym oraz przedsiębiorstw.

1.4.1. Przykłady dobrych praktyk – w wybranych krajach Europy

Finlandia

W Finlandii funkcjonuje bardzo dobrze rozwinięty system pozaszkolnego kształcenia ustawicznego. Jak wynika z danych Finnish Adult Education Association[36], w kursach dla dorosłych bierze udział około 1,4 mln Finów rocznie (na 5,3 mln osób zamieszkujących ten kraj).

W Finlandii, spośród różnych inicjatyw mających na celu promocję kształcenia ustawicznego pracowników o niskim poziomie kwalifikacji w wieku 30-59 lat, kluczową rolę odegrał Program NOSTE, realizowany w latach 2003-2009 przez Ministerstwo Edukacji i Kultury. Program strukturalny nastawiony był na likwidację barier w edukacji u osób o niskim poziomie kwalifikacji. Program wdrażało 60 instytucji należących do sieci. Uczestnicy poszczególnych projektów bezpłatnie korzystali z możliwości szkolenia zawodowego, samodzielnie pokrywali

[36] Finnish Adult Education Association [online]. Dostępny w World Wide Web: http://www.sivistystyo.fi/en.php [data wejścia: 30.08.2015].

tylko opłaty egzaminacyjne. Dla potrzebujących zaoferowano także szkolenie z rozwijania umiejętności uczenia się, co okazało się kluczowym czynnikiem sukcesu projektu. Projekt promowano na wiele sposobów, by dotrzeć do jak największej liczby zainteresowanych. Szczególnie pomocne było zaangażowanie pracodawców, zmotywowanych możliwością wysłania pracowników na darmowe dokształcanie. Przeszkolono ostatecznie 16 000 osób, z czego ponad 1/3 stanowili pracownicy powyżej 50. roku życia. Największą popularnością cieszyły się szkolenia zawodowe oraz kursy obsługi komputera, zwłaszcza wśród osób starszych.[37]

Uczestnikom projektów udzielono następujących form wsparcia[38]:

- szkolenia zawodowe, komputerowe;
- wyjście naprzeciw (*outreach*) – rekrutowanie w miejscu pracy, pomoc w ustaleniu indywidualnych potrzeb szkoleniowych;
- wsparcie i konsultacje oparte na potrzebach: wsparcia w uczeniu się jak się uczyć, samooceny oraz wiary w siebie, zastosowania innej pedagogiki – nastawionej na osoby z niskimi umiejętnościami pisania i czytania.

Do głównych sukcesów tego programu zalicza się[39]:

- wzrost zainteresowania i uczestnictwa w edukacji dorosłych wśród osób o niskich kwalifikacjach oraz starszych pracowników;
- wzrost satysfakcji z pracy, rozwój profesjonalnych kompetencji i wzrost motywacji do pracy;

[37] Mirosław J. (2015), *Działania na rzecz upowszechnienia kształcenia ustawicznego – doświadczenia międzynarodowe*, [w:] Sadowska-Snarska C. (red.), *Kształcenie ustawiczne opiekunów osób zależnych – aspekt implementacyjny w wymiarze regionalnym*, IRiP w Białymstoku, Białystok, s. 12 i nast.

[38] Perek-Białas J., i in. (2011), *Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+. Zbiorczy raport z badań*, PBS DGA, Sopot, s. 15-16.

[39] Ibidem, s. 16.

- rozwój pedagogicznych rozwiązań, dopasowanych do starszych uczniów takich, jak: wychodzenie naprzeciw (*outreach activities*) na poziomie indywidualnym i miejsca pracy, indywidualne wsparcie i przewodnictwo w zakresie umiejętności uczenia się oraz zawodowego kształcenia ustawicznego;
- opracowanie nowych sposobów współpracy i kooperacji pomiędzy instytucjami edukacyjnymi, pracodawcami oraz partnerami.

Większość trudności napotykanych w tym projekcie wiązała się z kwestiami współpracy pomiędzy partnerami oraz zróżnicowanym poziomem zaangażowania poszczególnych instytucji.

Niemcy

W Niemczech również zainicjowano wiele projektów mających na celu aktywizację zawodową osób starszych. Program kształcenia ustawicznego osób starszych i o niskich kwalifikacjach (WeGebAU) został zainicjowany przez rząd w 2006 roku w związku z tym, że stwierdzono, iż osoby o niskich kwalifikacjach oraz starsze relatywnie rzadko uczestniczą w kształceniu ustawicznym. Celem programu było zwiększenie zatrudnienia, między innymi, osób starszych (45+) na skutek wzrostu udziału tej grupy w kształceniu ustawicznym. Programem byli objęci pracownicy przedsiębiorstw zatrudniających nie więcej niż 250 osób. Liczba uczestników sukcesywnie rosła – od 705 osób w 2006 roku do 11108 osób w 2008 roku.

W 2002 roku podjęto także *Inicjatywę na rzecz nowej jakości pracy* (INQA), która jest wspólnym przedsięwzięciem władz federalnych, lokalnych, związków zawodowych, stowarzyszeń pracodawców, organizacji zabezpieczenia społecznego, fundacji oraz indywidualnych przedsiębiorstw.

Jej celem jest promocja kultury organizacji dbającej o kompetencje indywidualnych pracowników na wszystkich etapach ich kariery zawodowej, w tym również o kompetencje osób starszych. Oznacza to, że poszczególne projekty realizowane w ramach inicjatywy mogą, ale nie muszą skupiać się na starszych pracownikach. Od 2012 roku działania realizowane są w czterech obszarach:

- ZZL i przywództwo;
- równe szanse i różnorodność;
- zdrowie;
- wiedza i umiejętności.

W ramach inicjatywy promowane są projekty i przykłady dobrych praktyk, które mieszczą się w powyższych obszarach, stworzona została też platforma wymiany pomysłów i doświadczeń. Ponadto upowszechniane są informacje na temat możliwości korzystania z komercyjnego doradztwa oraz z programów publicznych. Do tej pory w działaniach realizowanych w ramach inicjatywy wzięło udział około 3000 przedsiębiorstw, które zatrudniają łącznie około 1 mln osób[40].

Włochy

System dofinansowania szkolenia pracowników ze środków publicznych został uruchomiony ustawą z 1996 roku i jest głównym źródłem finansowania kształcenia ustawicznego. W ramach systemu dofinansowywane są szkolenia:

- na podstawie zatwierdzonych przez Ministerstwo Pracy planów szkoleniowych dla poszczególnych przedsiębiorstw, regionów geograficznych i sektorów;
- za pośrednictwem indywidualnych voucherów dostosowanych do specyficznych potrzeb danej grupy pracowników. Grupa docelowa jest określana w każdym roku przez Ministerstwo Pracy. Przykładowo w 2009 roku były to osoby w wieku 45+,

[40] Grotkowska G. (2013), *Analiza porównawcza zmian sytuacji osób 45+…*, op. cit.

bezrobotna młodzież i pracownicy z niskim poziomem formalnego wykształcenia.

Austria

W Austrii zainicjowano też wiele projektów mających na celu aktywizację zawodową osób starszych, w dwóch formach. Jedną z nich jest dofinansowanie dokształcania starszych pracowników ze środków EFS. Program istnieje od 2000 roku i dotyczy szkoleń, które są uzasadnione potrzebami firmy i których cena nie przekracza 10.000 euro. Skala dofinansowania zależy od wieku uczestnika i wynosi: w przypadku pracowników w wieku 50 lat i w więcej – 70%, pracowników w wieku 45-49 lat – 60%, kobiet w wieku 45+ pracujących w służbie zdrowia – 75%.

Druga forma to doradztwo dla pracodawców, dotyczące potrzeb szkoleniowych i/lub ewentualnie zarządzania wiekiem. Przedsiębiorca zatrudniający do 50 pracowników może skorzystać z maksymalnie trzech dni darmowego doradztwa, w ramach którego, w zależności od preferencji firmy, określane są potrzeby szkoleniowe lub rozwiązywane problemy związane z ZZL, w tym w szczególności z zarządzaniem wiekiem[41].

1.4.2. Przykłady dobrych praktyk – Polska: poziom regionalny i lokalny

Uniwersytet Drugiego Wieku[42]

W Polsce zainicjowano powstawanie Uniwersytetów Drugiego Wieku, które są nową formułą edukacyjną i mają

[41] Ibidem.

[42] Kobylarz H. (2014), *Lubelski Uniwersytet Drugiego Wieku 45+* [online]. Dostępny w World Wide Web: http://www.forumlublin.eu/pages/posts/zapraszamy-do-przeczytania-22-artykulu-z-cyklu-mapa-aktywnosci-obywatelskiej-w-lublinie-halina-kobylarz--lubelski-uniwersytet-drugiego-wieku-45--279.php?p=10 [data wejścia: 10.07.2015].

za zadanie wypełnić lukę edukacyjną, która powstała między kształceniem osób młodych a Uniwersytetami Trzeciego Wieku.

Dobrym przykładem może być Lubelski Uniwersytet Drugiego Wieku[43], który powstał we wrześniu 2013 roku, jako drugi w Polsce[44], z myślą o mieszkańcach Lublina i Lubelszczyzny, aktywnych i nieaktywnych zawodowo, w wieku 45+. Pomysł zrodził się z potrzeb zgłaszanych przez osoby jeszcze aktywne zawodowo, które brały udział w różnorodnych formach szkoleń i zajęć z Europejskiego Funduszu Społecznego, dotyczących rozwoju osobistego i aktywności społecznej w swoim środowisku pracy lub zamieszkania.

Partnerami Uniwersytetu Drugiego Wieku, w zakresie realizacji oferty szkoleniowej i kulturalno-oświatowej, są, między innymi: Dom Kultury LSM, Szkoła Języków Europejskich UNIVERSUS, Lubelskie Centrum Aktywności Obywatelskiej. Ofertę edukacyjną Uniwersytetu swoim patronatem objął Prezydent Miasta Lublin.

Misją UDW jest podnoszenie jakości życia oraz podwyższanie konkurencyjności na rynku pracy osób w wieku 45 i więcej. Drugi wiek, jak wskazują badania przeprowadzone wśród uczestników UDW, to często „utrata pracy przy pierwszej redukcji etatów w zakładzie, to opuszczony przez dorosłe dzieci dom i związane tym poczucie osamotnienia, oraz brak pomysłu na aktywne, interesujące życie. Dodatkowy stres powoduje poczucie zagubienia we wciąż zmieniającym się świecie nowych technologii, nieznajomość języka angielskiego, trudności w poruszaniu się w gąszczu nowych przepisów, umów, instrukcji”.

Dlatego działalność edukacyjna UDW zorientowana jest na rozwój przydatnych umiejętności, których z powodu

[43] Lubelski Uniwersytet Drugiego Wieku [online]. Dostępny w World Wide Web: http://www.domkulturylsm.pl/?page_id=3454 [data wejścia: 10.07.2015].

[44] Jako pierwszy powstał Uniwersytet Drugiego Wieku w Warszawie. Zob. Uniwersytet Drugiego Wieku w Warszawie [online]. Dostępny w World Wide Web: http://www.uniwersytetdrugiegowieku.pl/index.php?tyt=79 [data wejścia: 10.07.2015].

zdobywania wykształcenia w innym systemie edukacyjnym i gospodarczym obecni 50-latkowie nie posiadają w sposób zadawalający. Szczególnie chodzi tu o: języki obce, zagadnienia rynku kapitałowego, zarządzania, marketingu i posługiwania się nowymi technologiami. Oferta programowa realizowana jest w zakresie: edukacji, zdrowia, rekreacji i integracji społecznej oraz aktywnego uczestnictwa w życiu kulturalnym. Uczestnictwo w zajęciach proponowanych przez Uniwersytet pomaga osobom w wieku 45 lat i więcej uzyskać w krótkim czasie te umiejętności, które nie tylko wzmacniają ich pozycję na rynku pracy, ale też podwyższają ich samoocenę. Oprócz zajęć edukacyjnych, bardzo ważne są zajęcia ingerujące uczestników.

Dużym powodzeniem cieszy się KLUB KADR 45+ (Kreatywni, Aktywni, Dojrzali, Radośni), w ramach którego prowadzone są między innymi:

- zajęcia językowe (z angielskiego, francuskiego, włoskiego);
- warsztaty pt. „Jak oswoić multimedia", związane z nauką obsługi komputera, smartfonów, korzystania z e-booków, ze zbiorów bibliotek multimedialnych;
- warsztaty z fotografii cyfrowej.

Bardzo ważną pozycję na liście zajęć oferowanych przez Lubelski Uniwersytet Drugiego Wieku stanowią zajęcia rekreacyjne, ruchowe (yoga oddechowa, Tai-Chi, Nordic Walking). Pomagają utrzymać dobrą formę i aktywność fizyczną, ale też zapobiegają problemom z koncentracją. Wspólne ćwiczenia dopingują do aktywności, utrwalają dobre nawyki regularnego ćwiczenia, integrują uczestników grupy i wpływają korzystnie na poprawę nastroju.

Uczestnictwo w zajęciach Lubelskiego Uniwersytetu Drugiego Wieku daje szansę łagodniejszego przejścia od pięćdziesiątego do sześćdziesiątego oraz kolejnych lat życia, pomagając wykształcić u uczestników postawę otwartości na wszelkie zmiany, nowe technologie, łatwość nawiązywania

kontaktów interpersonalnych i prowadzenia dialogu międzypokoleniowego.

Małopolskie Partnerstwo na rzecz Kształcenia Ustawicznego

Małopolskie Partnerstwo na rzecz Kształcenia Ustawicznego[45] powstało w 2008 roku i skupia obecnie 127 instytucji rynku pracy, edukacji oraz szkoleń, które podejmują razem różnorodne działania w regionie na rzecz rozwoju uczenia się przez całe życie. Są one zaangażowane w tworzenie systemowych rozwiązań z zakresu kształcenia ustawicznego, tj. zapewnianie jakości szkoleń czy podmiotowe finansowanie kształcenia. Organizując wydarzenia, takie, między innymi, jak Małopolski Dzień Uczenia się, promują wśród mieszkańców regionu postawę otwartą na rozwój i świadome planowanie kariery.

Zasady funkcjonowania partnerstwa określa jego regulamin. Organami partnerstwa są: walne zgromadzenie, rada programowa, biuro partnerstwa i grupy zadaniowe. Partnerstwo działa w oparciu o *Plan działania dla Małopolskiego Partnerstwa na rzecz Kształcenia Ustawicznego w obszarze uczenia się przez całe życie w perspektywie 2020 roku,* który określa ramy dla realizacji założonych celów i działań, między innymi:

1. Programu na rzecz rozwoju postaw uczenia się przez całe życie i przygotowania do korzystania z oferty uczenia się przez całe życie;
2. Systemu poradnictwa całożyciowego;
3. Programu zbudowania mechanizmów potwierdzania oraz uznawania kwalifikacji uzyskanych drogą pozaformalną i nieformalną;
4. Upowszechniania systemu podmiotowego finansowania szkoleń;

[45] Małopolskie Partnerstwo na rzecz Kształcenia Ustawicznego [online]. Dostępny w World Wide Web: www.pociagdokariery.pl [data wejścia: 13.07.2015].

5. Programu na rzecz wzmacniania potencjału partnerstwa i jego wpływu na kształt polityk publicznych w obszarze uczenia się przez całe życie.

Ważnym elementem dialogu społecznego na temat edukacji ustawicznej, w którym biorą udział członkowie partnerstwa, są warsztaty planistyczne organizowane raz do roku w okresie poprzedzającym procesy opracowywania planów i strategii w województwie małopolskim. Z kolei warsztaty lokalne, organizowane jesienią w różnych małopolskich powiatach, służą budowaniu partnerstw na rzecz rozwoju kwalifikacji i kompetencji mieszkańców na lokalnym rynku pracy.

Istotnym elementem działania Małopolskiego Partnerstwa na rzecz Kształcenia Ustawicznego jest wymiana wiedzy, doświadczeń oraz dobrych praktyk poprzez współpracę z instytucjami krajowymi i zagranicznymi. Partnerstwo organizuje coroczną konferencję pn.: „Małopolska otwarta na wiedzę", która odbywa się w Krakowie.

Dotychczasowe rezultaty działań partnerstwa, to przede wszystkim[46]:

- projekt Małopolskich Standardów Usług Edukacyjno-Szkoleniowych (MSUES), opisujący model standardów edukacyjno-szkoleniowych. Zawiera on 20 standardów, odnoszących się do czterech elementów: usług edukacyjno-szkoleniowych, kompetencji kadry szkoleniowej, infrastruktury, organizacji i obsługi klienta oraz zarządzania jakością usług szkoleniowych. Model ten ma być podstawą do kompleksowego weryfikowania jakości szkoleń dostępnych na rynku. Projekt prezentuje również system oceny jakości usług i zawiera, między innymi, zasady przyznawania znaku jakości;
- „Przewodnik po Małopolskich Standardach Usług Edukacyjno-Szkoleniowych". Jest to narzędzie do samoewaluacji instytucji

[46] Mirosław J. (2015), *Działania na rzecz upowszechnienia kształcenia…*, op. cit., s. 46-47.

szkoleniowej pod kątem spełniania MSUES – zweryfikowane pod tym względem instytucje, będą mogły świadczyć swoje usługi w ramach systemu podmiotowego finansowania szkoleń;
- organizacja „Małopolskiego Dnia Uczenia się” – jest to coroczna inicjatywa adresowana do wszystkich mieszkańców regionu. Obejmuje organizację warsztatów, pokazów filmowych, konkursów, seminariów, szkoleń, gier oraz różnego rodzaju happeningów. Za każdym razem MDU towarzyszy inne hasło przewodnie, wokół którego organizowane są imprezy;
- program „Edukacyjna Gmina Małopolski” – to konkurs dla gmin wiejskich i miejsko-wiejskich, w którym samorządy lokalne prezentują swoje działania na rzecz rozwoju osobistego i zawodowego mieszkańców. Mieszkańcy, poprzez głosowanie internetowe, sami oceniają, które inicjatywy edukacyjne, proponowane im przez gminy, uważają za najciekawsze;
- serwis „Małopolski pociąg do kariery” (znajdujący się pod adresem www.pociagdokariery.pl) – to platforma wymiany informacji i wiedzy, ułatwiająca instytucjom dotarcie ze swoją ofertą do mieszkańców, którzy znajdą tam, między innymi, informacje o instytucjach uczących z całego regionu. Serwis daje również możliwość skorzystania z poradnictwa edukacyjno-zawodowego on-line czy udziału w czacie z doradcą zawodowym.

Region Kampania – działania na rzecz kształcenia ustawicznego

We Włoszech, ze względu na szybki proces starzenia się ludności, w tym ubytku potencjału pracy, od wielu lat podejmowane są działania, zarówno na szczeblu makroekonomicznym, jak też regionalnym, które mają na celu wydłużenie aktywności zawodowej obywateli. Jednym z kluczowych elementów tego typu działań jest kształcenie

ustawiczne osób po 45/50 roku życia, uwzględniające status tych osób na rynku pracy[47].

Kampania jest regionem położonym w południowych Włoszech, o powierzchni 13 595 km², zamieszkanym przez 5,8 mln mieszkańców. To historyczna kraina Italii, znajdująca się w południowej części Półwyspu Apenińskiego. Graniczy z Lacjum, Molise, Apulią i Basilicatą.

Kampania jest regionem, w którym struktura wiekowa ludności, w stosunku do innych regionów we Włoszech, jest dość korzystna. Liczba ludności, mieszcząca się w przedziale wiekowym 0-14 lat kształtuje się na poziomie 11,2% (w kraju 14,0%), z kolei udział grupy wiekowej powyżej 65 lat wynosi 16,1% (w kraju 20,3%), natomiast średnia wieku mieszkańców to 39,1 lat, podczas gdy we Włoszech to 42,8 lat. Taka struktura demograficzna ludności wpływa pozytywnie na wielkość współczynnika obciążenia demograficznego osobami starszymi, który kształtuje się na poziomie 23%, w porównaniu do 30,8% średniej krajowej.

Jednak, pomimo dość korzystnie ukształtowanej sytuacji demograficznej, we Włoszech, jak również w Kampanii podejmowane są działania na poziomie regionalnym na rzecz aktywnego starzenia się.

W Kampanii przywiązuje się szczególnie dużą wagę do kształcenia i szkoleń skierowanych do dojrzałych pracowników. Już w 2001 roku region, jako pierwszy w kraju, ustanowił Komitet Regionalny ds. Edukacji Dorosłych. Realizowanych jest tu szereg projektów szkoleniowych, dofinansowanych ze środków UE lub władz regionalnych, skierowanych do osób w wieku 55+, zamieszkałych w Kampanii, posiadających lub nieposiadających prawa do emerytury.

---

[47] Sadowska-Snarska C. red. (2012), *Aktywizacja zawodowa osób po 50. roku życia. Dobre praktyki z Włoch*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok, Tom III; Sadowska-Snarska C., red. i in. (2011), *Aktywizacja zawodowa osób po 50. roku życia. Dobre praktyki z Włoch*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok, Tom I.

Szczególnie preferowane są projekty szkoleniowe, w przypadku których przestrzegane jest zintegrowane podejście w odniesieniu do działań (projekt zintegrowany) i podmiotów (integracja podmiotów). Integracja na poziomie projektu oznacza konieczność uwzględnienia zróżnicowanego i kompleksowego wsparcia osób starszych. Z kolei integracja odniesiona do podmiotów, implikuje utworzenie formalnego partnerstwa, które powinno zaproponować i zrealizować wspólny projekt.

Ciekawą inicjatywą jest wsparcie edukacyjne osób w wieku 45+ w formie stworzonych 37 projektów kół naukowych. Każde z kół składa się z małych grup (10-12 osób), w ramach których rozwijane jest wspólne zainteresowanie uczestników wybranym tematem.

1.4.3. Przykłady dobrych praktyk na poziomie firm

Istnieje także szeroki zakres dobrych praktyk na poziomie przedsiębiorstw w obszarze kształcenia i szkoleń, jako elementu polityki zarządzania wiekiem. Niektóre podejścia obejmują[48]:

- analizę potrzeb organizacji w zakresie umiejętności, poprzez zniwelowanie ograniczeń wiekowych w określaniu dostępu do kształcenia i szkoleń;
- podejmowanie celowych wysiłków w celu motywowania szkolących się pracowników, ustalenie metod szkoleń i wsparcia;
- systematyczną ocenę;
- szczególne przepisy w zakresie udzielania urlopów;
- dopasowanie oferty szkoleń do umiejętności i indywidualnego statusu edukacyjnego pracowników oraz wykorzystania ich w metodologii oraz treści szkoleń;
- ciągłe monitorowanie postępów w wykształceniu pracownika;

[48] Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

- określenie możliwości kształcenia jako integralnej części planowania kariery zawodowej, a nie tylko w kontekście specyfiki danego zawodu;
- połączenie systemów szkolenia z cyklem życia danego pracownika;
- organizację pracy tak, aby przyczyniała się do uczenia się i rozwoju (na przykład w ramach grup i zespołów zróżnicowanych wiekowo);
- wykorzystywanie starszych pracowników i ich szczególnych kwalifikacji, zarówno jako moderatorów dalszej edukacji dla starszych i młodszych pracowników, jak i organizacyjnego „zasobu wiedzy".

Achmea, Holandia[49]

Przykładem firmy, w której realizowane są działania w zakresie kształcenia ustawicznego, jest holenderska Achmea, zatrudniająca ponad 13 tys. osób. Firma świadczy usługi finansowe, stanowi część grupy ubezpieczeniowej Eureko.

W Achmei funkcjonuje wysoko sformalizowany dialog społeczny, z podpisanym zbiorowym układem pracy. Co miesiąc odbywają się konsultacje ze związkami zawodowymi dotyczące takich tematów, jak: warunki pracy, regulacje w przedsiębiorstwie oraz procedury zmian organizacyjnych i restrukturyzacji.

Każdy oddział ma swoją radę zakładową, z którą konsultacje prowadzi dyrektor generalny oddziału. Ponadto w Achmei funkcjonuje również centralna rada zakładowa, z którą konsultacje prowadzi zarząd. Nieformalne dyskusje odbywają się raz w tygodniu. Istnieje także szereg komitetów, składających się z pracowników i kierownictwa, które ułatwiają formalne negocjacje i przyczyniają się do podwyższenia warunków i jakości pracy pracowników.

[49] EURWORK, European Observatory of Working Life [online]. Dostępny w World Wide Web: http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl007.htm [data wejścia: 12.07.2015].

Obecna polityka Achmei koncentruje się na różnorodnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, między innymi na indywidualnych planach szkoleń i rozwoju, powiązanych z rozwojem kariery i cyklem życia pracownika, innowacyjnych i wszechstronnych planach zarządzania zdrowiem, redukcji godzin nadliczbowych, rozwiązaniach dotyczących elastycznego czasu pracy.

Już w latach 80. firma zainicjowała rozwój narzędzi ukierunkowanych na szkolenia i rozwój, które miały zapewnić trwałość zatrudnienia pracowników na obecnych stanowiskach. Wdrożony przez firmę system „Achmea-select" pozwalał pracownikom „oszczędzać czas" w trakcie kariery zawodowej (np. poprzez pracę w święta), aby później móc zredukować tygodniowy czas pracy, uwzględniając czynnik cyklu życia. Wprowadzono również system zarządzania zdrowiem. Ponadto w planie socjalnym firmy, określającym zasady postępowania i rozwiązania na wypadek restrukturyzacji i zwolnień, uwzględniono elementy zarządzania wiekiem. Wśród tych rozwiązań znajduje się Centrum Transferu Achmea, zapewniające pracownikom, którzy utracili pracę, wsparcie w znalezieniu nowej na terenie firmy lub, jeśli to możliwe, poza nią.

Realizacji tego typu praktyk sprzyja tradycja stosowania przez Achmeę korzystnej dla pracowników polityki HR i dialogu społecznego. Z założenia, polityka ta ma dotyczyć wszystkich pracowników, a nie tylko starszych. Niemniej jednak uważa się, że nieregularne godziny pracy, czas pracy, kwestie zdrowotne, szkolenie i rozwój oraz wczesne odejście z pracy mają istotny związek z wiekiem pracowników i ich sytuacją rodzinną. Dlatego też Achmea stworzyła rozbudowany system narzędzi polityki zarządzania wiekiem oraz cyklu życia. Podstawowe zasady polityki HR w tym zakresie są następujące[50]:

[50] Litwiński J. (2010), *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów EU*, PARP, Warszawa, s. 9.

1. Plany szkoleń i rozwoju dostosowane są do biegu życia pracownika. Po ukończeniu 45. roku życia każdy pracownik co 5 lat może skorzystać z porady dotyczącej kariery zawodowej. Uzupełnieniem systemu doradztwa są udogodnienia przeznaczone dla starszych pracowników, związane z kształceniem. Pracownikowi, po ukończeniu 40. roku życia, przysługuje maksymalnie 10 dni rocznie płatnego urlopu naukowego, zależnie od indywidualnych potrzeb. Pracownik zobowiązany jest zgłosić propozycję szkolenia i skonsultować ją z kierownikiem liniowym. Szkolenia pozwalają na utrzymanie pracowników w zatrudnieniu, jak również mogą skutkować awansem poziomym i pionowym. Każdego roku Achmea przedstawia związkom zawodowym raport z wydatków z budżetu szkoleniowego.
2. Choć pracownicy mają obowiązek pracy w godzinach nadliczbowych w miarę potrzeb firmy, liczba tych nadgodzin nie może przekroczyć 5% półrocznego wymiaru czasu pracy lub 9 godzin na tydzień. Pracownicy powyżej 50. roku życia nie mają obowiązku pracować w godzinach nadliczbowych.
3. Dzięki systemowi „Achmea-select", pracownicy mają możliwość oszczędzania czasu pracy w celu zmniejszenia tygodniowego czasu pracy lub uelastycznienia godzin pracy. Tygodniowa liczba godzin pracy może wynosić między 34 a 38. Ponadto wszystkie dni wolne od pracy, z wyjątkiem ustawowo wolnych, mogą być zaoszczędzone w celu późniejszego wykorzystania. Ponad 20% pracowników korzysta z tej ostatniej opcji, a ponad 30% wykorzystuje dzień wolny w ciągu tygodnia. Taki system pozwala pracownikom powyżej 57. roku życia zmniejszyć tygodniowy wymiar czasu pracy o 20%.
4. Zgodnie z planem socjalnym, procedura dotycząca zwalniania pracowników jest zróżnicowana i uzależniona

od wieku pracownika. Uwzględnia ona fakt, że starszym pracownikom trudniej jest znaleźć pracę po zwolnieniu z firmy. Aby uniknąć odejścia pracownika, plan rekomenduje włożenie maksymalnego wysiłku w znalezienie miejsca pracy osobom powyżej 55. roku życia. Alternatywnie, osoby powyżej 58. życia mogą przejść na wcześniejszą emeryturę. Z tych wytycznych korzysta Centrum Transferu Achmea – wewnętrzna agencja zajmująca się doradztwem zawodowym i oddelegowywaniem pracowników, która czynnie wspiera zwalnianych w poszukiwaniu nowego stanowiska pracy (najlepiej w jednym z oddziałów Achmea). W latach 2003-2004 874 pracowników zostało oddelegowanych na inne stanowisko wewnątrz firmy lub poza nią, 26 odeszło z przedsiębiorstwa na własne życzenie, 194 zostało zwolnionych, a 42 pracowników w wieku 58 lat przeszło na wcześniejszą emeryturę.

5. Poza tym wprowadzono program zarządzania zdrowiem mający na celu redukcję zwolnień chorobowych. Między 2001 a 2004 rokiem stopa absencji chorobowej spadła z 7,4% do 5,1%. Aby doprowadzić do dalszego spadku (przede wszystkim długookresowych zwolnień), powołano grupę roboczą ds. długookresowych zwolnień chorobowych. Grupa ta przeniosła (częściowo) 60 niepełnosprawnych pracowników i w ten sposób ochroniła ich od przejścia na rentę. Od momentu wprowadzenia tzw. aktu gatekeepera wzrosło znaczenie zapobiegania niezdolności do pracy i stworzono plan zarządzania zdrowiem na poziomie każdego oddziału.
6. W maju 2005 roku Achmea i związki zawodowe uzgodniły, że firma będzie wspierała finansowo inwestycje pracowników w długookresowy obligatoryjny plan oszczędnościowy.

Ermes Group, Cypr

Ermes Group – to największa i najbardziej zróżnicowana organizacja handlu detalicznego na Cyprze, która inwestuje w szkolenia i podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników. Starsi pracownicy mają wiele możliwości dokształcania, jak też mogą pełnić rolę mentorów dla młodszej kadry firmy.

Ermes Group jest dużą organizacją, zatrudniającą ponad 9000 osób. Około 70% pracowników to kobiety zatrudnione w zawodzie sprzedawcy w sklepach, mające najczęściej wykształcenie średnie. Przeciętny wiek pracowników w sklepach to ponad 40 lat.

W Ermes Group wiek nie jest problemem w rekrutacji kadry. Względy budżetowe (płace) są ważne, ale firma szczególnie dużą wagę przywiązuje do indywidualnych cech pracowników i ich umiejętności, mogących zapewnić dobrą obsługę klienta. Firma dodatkowo wzmocniona pozycję swoich pracowników poprzez systematyczne szkolenia wszystkich zatrudnionych, zarówno w sklepach (na stanowisku pracy), jak i w ramach nowych kwalifikacji zawodowych dla pracowników sprzedaży. Szkolenia są postrzegane jako kluczowy instrument utrzymania pracowników w firmie, oferując im możliwości rozwoju osobistego i zawodowego.

W Ermes Group okazywany jest wielki szacunek dla starszych pracowników, ponieważ mają oni zdecydowanie większą wiedzę odnośnie do funkcjonowania poszczególnych sklepów, niż pracownicy zatrudnieni w centrali. Znają wielu klientów osobiście, nierzadko nawiązali osobiste relacje z wieloma z nich. Tę wartość uważa się za szczególnie cenny wkład w tworzenie poczucia lojalności klientów wobec firmy.

Ponieważ starsi pracownicy – sprzedawcy mogą czuć się zmęczeni w pracy (np. praca często wymaga stania przez wiele godzin). Ermes Group zapewnia im większą liczbę przerw. Istnieją również możliwości przesunięcia godzin pracy i wykonywania pracy w niepełnym wymiarze czasu.

Vattenfall Heat Poland S.A.[51]

Vattenfall Heat Poland S.A. jest częścią europejskiego koncernu energetycznego Vattenfall, który – oprócz Polski – działa również na terenie Szwecji, Danii, Finlandii i Niemiec. Od początku swojej działalności w Polsce – czyli od roku 2000 – Vattenfall aktywnie uczestniczy w kształtowaniu krajowego rynku energetycznego. Vattenfall Heat Poland S.A. jest największym w Polsce wytwórcą ciepła i energii w skojarzeniu (kogeneracji). Produkcja odbywa się w pięciu zakładach: elektrociepłowni Siekierki, elektrociepłowni Żerań, elektrociepłowni Pruszków, ciepłowni Kawęczyn i ciepłowni Wola. Firma zajmuje się także sprzedażą, przesyłem i dystrybucją ciepła. Wizja Vattenfall zakłada nie tylko objęcie pozycji czołowego europejskiego przedsiębiorstwa w branży energetycznej, ale również bycie „Pracodawcą z wyboru", co rozumiane jest, między innymi, jako planowanie, rozwój i zarządzanie kompetencjami ludzi, i odnosi się nie tylko do kadry menadżerskiej, ale obejmuje również pracowników na stanowiskach niższych, nie-kierowniczych.

W Vattenfall Heat Poland S.A. jest zatrudnionych ponad 1100 pracowników, wśród których blisko 400 osób osiągnęło wiek powyżej 50. roku życia. Jednocześnie w okresie 2007-2017 prawie 50% ogółu obecnie zatrudnionych nabędzie uprawnienia do świadczeń emerytalnych, co nieuchronnie wiąże się z ubytkiem wiedzy i doświadczenia z firmy. W konsekwencji już dziś Vattenfall Heat Poland S.A. staje przed koniecznością pozyskania, wdrożenia i przeszkolenia nowych pracowników, co jest nie lada wyzwaniem – zwłaszcza w takiej branży jak energetyka, gdzie przygotowanie nowego pracownika do objęcia samodzielnego stanowiska trwa co najmniej półtora roku. W tym czasie pracuje on

[51] *Portal pracodawców i pracowników o sytuacji osób 50+ na rynku pracy* [online]. Dostępny w World Wide Web: http://www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=144&sectionId=6 [data wejścia: 26.08.2015].

pod okiem doświadczonego kolegi z długoletnim stażem, który pełni rolę mentora.

Firma ma świadomość, że wiedza w organizacji jest użyteczna tylko wtedy, gdy jest umiejętnie wykorzystywana i przekazywana – dlatego też stworzono roczny program „Ekspert Vattenfall", adresowany do wysokiej klasy specjalistów z branży energetycznej, z których zdecydowana większość przekroczyła już 50. rok życia. Celem programu jest promowanie dzielenia się wiedzą, zgodnie z założeniem, że „ucząc innych, uczymy się sami". Program ma wesprzeć konkurencyjność firmy poprzez wykorzystanie synergii ze współpracy i wymiany doświadczeń. „Ekspert Vattenfall" to cykl warsztatów, poświęcony zarządzaniu wiedzą, kreatywności, komunikacji grupowej oraz sztuce autoprezentacji. W trakcie trwania programu uczestnicy mają zapewniony indywidualny coaching, a na zakończenie przewidziane są wizyty studyjne o charakterze panelu dyskusyjnego, podczas których są prezentowane indywidualne projekty eksperckie dotyczące tematów i zagadnień przyszłości biznesu. W ramach sukcesji i planowania przyszłych kompetencji, wewnętrzni eksperci Vattenfall mają być istotnym ogniwem w procesie wdrażania nowych pracowników oraz zarządzania talentami. Potencjał ekspertów ma być wykorzystany nie tylko w firmie, ale również w szkołach i na uczelniach, przy organizacji tematycznych prelekcji i wykładów oraz sukcesywnie rozwijanego programu praktyk. Specjaliści, którzy potrafią zainteresować młodych ludzi energetyką, będą również angażowani w ramach wsparcia działań HR, przy okazji różnego rodzaju uczelnianych targów pracy i dni otwartych. Wszystkie tego typu inicjatywy wpisują się w postanowienia dwóch „Porozumień o współpracy w zakresie kształcenia w zawodach związanych z energetyką", które w marcu 2015 roku firma podpisała w Radomiu i Warszawie, zobowiązując się tym samym do podnoszenia poziomu i jakości edukacji zawodowej. W tym obszarze doświadczenie i wiedza osób

50+, wśród których są, między innymi, certyfikowani instruktorzy praktycznej nauki zawodu, ma kluczowe znaczenie.

Drugim wewnętrznym projektem realizowanym w Vattenfall Heat Poland S.A. jest „Akademia Umiejętności Mistrzów". Jest to program rozwoju kompetencji w zakresie wiedzy, postaw i umiejętności, skierowany do Mistrzów produkcji. Obejmuje od 35 mężczyzn (średnia wieku: 50 lat), którzy na co dzień samodzielnie nadzorują, koordynują i kierują pracą podległego personelu oraz urządzeń elektroenergetycznych na zakładzie produkcyjnym. Celem programu jest rozwinięcie zdolności przywódczych starszej kadry oraz umiejętności motywowania i zarządzania zespołem.

Oprócz wewnętrznych programów rozwojowych, adresowanych do konkretnej grupy, wszyscy pracownicy mogą podnosić swoje kwalifikacje i dokształcać się w różnorodnych formach, bez względu na wiek – o ile wybrany kierunek pozostaje zgodny z profilem i wymaganiami stanowiskowymi. Firma nie tylko w zdecydowanej większości pokrywa koszt nauki, ale również oferuje dodatkowy urlop szkoleniowy. Pracownicy mogą uzupełniać swoje wykształcenie na wszystkich poziomach: od średniego, przez licencjat i studia magisterskie, aż po MBA i studia podyplomowe czy doktoranckie. Firma zapewnia również naukę języków obcych, z której może skorzystać każdy pracownik – o ile znajomość danego języka znajduje uzasadnienie w opisie stanowiska bądź doskonalenie umiejętności językowych jest ważne z punktu widzenia pełnionych obowiązków. Ponadto wszyscy pracownicy mają możliwość udziału w konferencjach, kursach i szkoleniach – zarówno o charakterze zawodowym, jak i z zakresu tzw. umiejętności miękkich. W każdym z wymienionych obszarów pracownicy w wieku 50+ stanowią liczną grupę, chętnie korzystając z różnorodnych form podnoszenia swoich kwalifikacji i rozwoju.

2. KONCEPCJA BADANIA

2.1. Obszar badania – charakterystyka województwa podlaskiego

Województwo podlaskie powstało w 1999 roku w wyniku reformy administracyjnej w Polsce. Charakterystyczną cechą położenia regionu jest jego usytuowanie w przygranicznej – północno-wschodniej części kraju. Następstwem takiej lokalizacji jest nakładanie się na tym obszarze różnorodnych elementów i uwarunkowań: historycznych, przyrodniczych, społecznych, kulturowych i gospodarczych. Województwo podlaskie zajmuje 6,5% powierzchni Polski. Zamieszkuje w nim 3,2% ludności kraju. Obszar województwa podlaskiego jest słabo zaludniony: w 2012 roku na 1 km^2 powierzchni przypadało 59 mieszkańców, przy przeciętnym poziomie w kraju – 123.

Województwo podlaskie, ze względu na poziom rozwoju gospodarczego, należy do najsłabiej rozwiniętych regionów w UE (255. miejsce na 271 regionów). W Polsce też klasyfikowane jest do grupy województw najsłabszych. W 1999 roku PKB na 1 mieszkańca, w porównaniu do przeciętnego poziomu w kraju, wynosił 72,7%. Po 10 latach dystans ten nawet zwiększył się do średniej krajowej; w 2011 roku PKB na mieszkańca kształtował się na poziomie 71,8% (14. lokata w kraju).[52]

Podlasie jest regionem typowo rolniczym, w którym dominuje przemysł przetwórczy. Województwo podlaskie charakteryzuje się słabą dywersyfikacją przemysłu i tym samym – silnym uzależnieniem od dominującej branży. Do kluczowych branż w województwie należy zaliczyć: przemysł spożywczy (produkcję artykułów spożywczych i napojów); produkcję wyrobów tytoniowych; produkcję wyrobów z drewna, korka,

[52] Sadowska-Snarska C. (2014), *Problemy polityki społecznej i rynku pracy w dokumentach strategicznych województwa podlaskiego*, „Polityka Społeczna", nr 10.

słomy i wikliny; produkcję wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych oraz produkcję wyrobów z metalu (łącznie z działami pochodnymi). Trzy kluczowe branże skupiają około 60% produkcji sprzedanej i zatrudniają prawie połowę pracowników. Pod względem liczby podmiotów działających na terenie województwa, dominującymi sektorami są: handel, budownictwo i przetwórstwo przemysłowe[53].

W strukturze działowej podlaskiego przemysłu największy udział ma przemysł spożywczy (ok. 48% udziału produkcji sprzedanej). Biorąc pod uwagę dominację branż w rozwoju gospodarczym województwa podlaskiego należy stwierdzić, że zdecydowanym liderem pod względem wartości produkcji sprzedanej byli producenci artykułów spożywczych (54,8% udziału w sprzedaży). Przedsiębiorstwa sektora spożywczego charakteryzuje stosunkowo wysoka dynamika produkcji sprzedanej. Łącznie z sektorem produkcji wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny (8,7%), produkcji wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (6,8%) oraz produkcji maszyn i urządzeń (5,2%), grupy te wypracowały 75,5% wartości produkcji sprzedanej podlaskiego przemysłu. Według danych GUS, działy te zatrudniają około 56,5% pracowników tego przemysłu[54].

Szeroko zakrojone analizy przestrzennego zróżnicowania rozwoju w Polsce, przeprowadzone przez S. Golinowską i E. Kocot wskazują, iż województwo podlaskie należy do regionów „o niskim wzroście gospodarczym, ale z zarysowującymi się czynnikami rozwoju (i wzrostu gospodarczego w przyszłości)"[55].

Jeśli chodzi o sytuację demograficzną, województwo podlaskie należy do regionów, w których od co najmniej kilkunastu lat mamy do czynienia z trendem spadkowym liczby ludności.

---

[53] Jurczuk A. (2012), *Innowacyjność podlaskich przedsiębiorstw – wybrane aspekty*, „Economics and Management", vol. 4.

[54] Ibidem.

[55] Golinowska S., Kocot E. (2013), *Spójność społeczna. Stan i perspektywy rozwoju społecznego w przekrojach regionalnych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

W 2000 roku województwo liczyło 1 221 128 mieszkańców. W latach 2000-2013 liczba ludności województwa podlaskiego zmniejszyła się do 1 194 965, czyli o 26 163 osoby (2,1%); dane te szczegółowo obrazuje tabela 2.1. Należy zauważyć, iż w tym okresie, w Polsce, liczba mieszkańców zwiększyła się średnio o 0,6%: z 38 254 do 38 502 osób[56].

Tabela 2.1. Ludność województwa podlaskiego według ekonomicznych grup wieku w latach 2000-2050*

Rok	Liczba ludności ogółem (tys.)	Wiek					
		Przedprodukcyjny	Produkcyjny	Poprodukcyjny	Przedprodukcyjny	Produkcyjny	Poprodukcyjny
		[w tys.]			[w %]		
2000	1 210,7	314,9	702,0	193,8	26,0	58,0	16,0
2005	1 199,7	259,8	740,4	199,5	21,7	61,7	16,6
2010	1 203,4	229,1	764,8	209,5	19,0	63,6	17,4
2013	1 195,0	214,0	763,0	217,9	17,9	63,8	18,3
2015	1 187,8	206,5	761,0	220,3	17,4	64,1	18,5
2020	1 168,2	196,3	742,5	437,3	16,8	63,6	37,4
2030	1 121,8	169,5	691,2	261,2	15,1	61,6	23,3
2040	1 058,8	145,1	641,9	271,7	13,7	60,6	25,7
2050	982,3	129,5	542,8	310,0	13,2	55,2	31,6

*dla lat 2000-2013 – dane rzeczywiste; dla lat 2015-2050 – dane prognozowane

Źródło: *Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego 2000*, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2001, s. 173; *Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego 2010*, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2011, s. 93 i nast.; *Ludność i migracje w województwie podlaskim w 2013*, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2014, s. 19; *Prognoza ludności na lata 2014-2050*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, s. 191 i nast.

Z prognozy demograficznej GUS do 2050 roku wynika, że w województwie podlaskim utrzyma się tendencja spadkowa liczby ludności. W 2050 roku liczba ludności ukształtuje się na poziomie 982,3 tys. osób, czyli zmniejszy się o 17,8% w stosunku do 2013

[56] *Rocznik Demograficzny 2014* (2014), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 30.

roku, i niemalże o jedną piątą w stosunku do 2000 roku. Skala spadku liczby ludności w latach 2013-2050 w województwie podlaskim osiągnie znacznie wyższy poziom niż średnia krajowa (spadek o 11,8 pkt. proc.).

Zmniejszenie się liczby ludności na Podlasiu w okresie 2000-2013 było wynikiem ujemnego przyrostu naturalnego, nadwyżki zgonów nad urodzeniami, w niemalże wszystkich latach. Jedynie w latach 2009-2010 saldo przyrostu naturalnego było dodatnie, na poziomie odpowiednio: 37 i 114 osób. W prognozowanym okresie 2013-2050 ujemny przyrost naturalny będzie przyjmować coraz większe rozmiary: -2 245 w 2020 roku, -3 997 w 2030 roku, -5 855 w 2040 roku i -6 790 w 2050 roku.

Na ujemne wartości przyrostu naturalnego składa się głównie obniżający się poziom urodzeń. O ile w latach 2000-2013 w województwie podlaskim przychodziło na świat 11-12 tys. dzieci rocznie, przewiduje się, że po 2020 roku liczba urodzeń spadnie do 8,9 tys. w 2025 roku, 8 tys. w 2030 roku i 6,4 tys. w 2050 roku.

Niski poziom urodzeń wynika z ukształtowanego wskaźnika dzietności[57], który w województwie podlaskim, podobnie jak w całej Polsce, nie osiąga poziomu zapewniającego prostą zastępowalność pokoleń. W 2000 roku kształtował się on na poziomie 1,4, natomiast od 2005 obniżył się do około 1,2 (w 2013 roku kształtował się na poziomie 1,18). W prognozowanym okresie do 2050 roku zakłada się, że wartość wskaźnika dzietności kształtować się będzie na poziomie średnio 1,3-1,4. Jeśli chodzi o zgony, przewiduje się, że ich liczba w latach 2013-2050 systematycznie wzrośnie (z 12 152 w 2013 roku do 13 188 w 2050 roku).

Poza ujemnym przyrostem naturalnym, na trend spadkowy liczby ludności w województwie podlaskim ma także wpływ

[57] Współczynnik dzietności – współczynnik określający liczbę urodzonych dzieci, przypadających na jedną kobietę w wieku rozrodczym (15-49 lat). Przyjmuje się, iż współczynnik dzietności między 2,10÷2,15 jest poziomem zapewniającym zastępowalność pokoleń.

ujemne saldo migracji definitywnych (stałych), zarówno tych wewnętrznych, jak i zagranicznych.

Niekorzystne dla regionu prognozy demograficzne, związane z szybkim tempem spadku liczby ludności, skutkują również niekorzystnymi zmianami w rozmiarach potencjału pracy i jego strukturze.

O ile w latach 2000-2013 liczba ludności w wieku produkcyjnym, stanowiąca potencjalne zasoby pracy, wzrosła z poziomu 702 tys. do 763 tys. (czyli o 8 pkt. proc.), to w kolejnych latach, zgodnie z prognozą demograficzną, populacja osób w wieku produkcyjnym będzie powoli zmniejszać się. W 2050 roku ukształtuje się ona na poziomie 542,8 tys., czyli o 159,2 tys. mniej (22,7%) w stosunku do 2000 roku, i o 220,2 tys. (prawie 23%) w stosunku do roku 2013. Jej udział w ogólnej liczbie mieszkańców województwa ma zmniejszyć się z 63,8% – notowanych jeszcze w 2013 roku do 55,3% w 2050 roku, czyli o 8,5 pkt. proc. Oznacza to, że pracodawcy lokalnego rynku pracy napotkają na barierę braku rąk do pracy.

Z punktu widzenia rozważań kluczowych dla niniejszego opracowania, ważna jest dynamika i struktura potencjalnych zasobów pracy według wieku, z wyodrębnieniem wieku mobilnego i niemobilnego[58].

Spadek populacji w wieku produkcyjnym jest związany głównie ze spadkiem ludności w wieku mobilnym (18-44 lata). Zbiorowość ta ma zmniejszyć się z 476,1 tys. osób w 2013 roku do 355,3 tys. w 2030 roku, i do 253,5 tys. w 2050 roku, a więc aż o 46,7%.

[58] Za mobilny przyjmuje się wiek 18-44 lata, zaś za wiek niemobilny – okres życia człowieka od 45. roku życia – do osiągnięcia wieku emerytalnego.

Tabela 2.2. Prognozowane potencjalne zasoby pracy w województwie podlaskim w latach 2013-2050 według wieku

Lata	Liczba ludności w wieku produkcyjnym			Udział ludności w wieku mobilnym i niemobilnym w zasobach pracy ogółem (w %)		
	Ogółem	Wiek mobilny	Wiek niemobilny	Ogółem	Wiek mobilny	Wiek niemobilny
2013	763 036	476 070	286 966	100,0	62,4	37,6
2015	761 046	468 901	292 145	100,0	61,6	38,4
2020	742 479	437 258	305 221	100,0	58,9	41,1
2025	711 242	397 011	314 231	100,0	55,8	44,2
2030	691 162	355 328	335 834	100,0	51,4	48,6
2035	668 201	314 957	353 244	100,0	47,1	52,9
2040	641 840	285 799	356 141	100,0	44,5	55,5
2045	597 226	268 031	329 195	100,0	44,9	55,1
2050	542 807	253 514	289 293	100,0	46,7	53,3

Źródło: *Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego 2000…*, op. cit., s. 93 i nast.; *Ludność i migracje w województwie podlaskim w 2013…*, op. cit., s. 19; *Prognoza ludności na lata 2014-2050…*, op. cit., s. 191 i nast.

Z kolei w prognozowanym okresie od 2013 do 2050 roku, liczba ludności w wieku niemobilnym wzrośnie do 356,1 tys. w roku 2040, po czym nieznacznie spadnie, osiągając poziom 289,3 tys. w 2050 roku. Udział osób w wieku niemobilnym, w ogólnej populacji zasobów pracy w województwie podlaskim, wedle prognoz, zwiększy się z 37,6% w 2013 roku do 53,3% w 2050 roku, zaś w wieku mobilnym zmniejszy się, odpowiednio: z 62,4% do 46,7%.

Z prognozy ludności wynika, iż populacja w wieku produkcyjnym w województwie podlaskim będzie się szybko starzeć. Ma to niezwykle istotne konsekwencje dla rynku pracy, ponieważ osoby w wieku niemobilnym zazwyczaj charakteryzują się na niską mobilnością (stąd nazwa) przestrzenną, zawodową, edukacyjną i międzyzakładową. Nie sprzyja to ich elastycznym

dostosowaniom do zmian zachodzących na rynku pracy, zwłaszcza po stronie popytu. W przypadku utraty miejsc pracy, osoby starsze mają poważne trudności z ponownym zatrudnieniem. Dotyczy to, często spotykanych, praktyk dyskryminacyjnych pracodawców, które powodują niską stopę zatrudnienia w danej grupie wiekowej[59].

Resumując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, iż w perspektywie kolejnych dziesięcioleci w województwie podlaskim nastąpi dość istotne zmniejszenie zasobów pracy, a także wzrośnie udział pracowników w wieku 45 lat i więcej – czego muszą być świadomi sami pracodawcy.

Kształcenie ustawiczne pracobiorców, szczególnie w wieku 45 lat i więcej, jest więc niezwykle istotne z punktu widzenia wydłużenia ich aktywności zawodowej, z drugiej strony – może istotnie przyczynić się do poprawy innowacyjności podlaskich przedsiębiorstw, jak i całego regionu.

2.2. Cele badania

Głównym celem badania było określenie zapotrzebowania na zawody i kompetencje na podlaskim rynku pracy w kontekście potrzeb pracodawców, w zakresie zatrudnienia i wsparcia kształcenia ustawicznego pracowników w wieku 45 lat i więcej.

Cele szczegółowe badania zmierzały w kierunku ustalenia:

- zapotrzebowania podlaskich pracodawców na określone zawody i kompetencje (zwłaszcza w odniesieniu do pracowników w wieku 45 lat i więcej);
- stopnia dopasowania wykształcenia, wiedzy i umiejętności oraz kwalifikacji (zwłaszcza w zakresie nowych technologii) podlaskich pracowników do potrzeb pracodawców (zwłaszcza w odniesieniu do pracowników w wieku 45 lat i więcej);

[59] Kryńska E. (red.), Kwiatkowski E., Kucharski L. (2010), *Prognoza podaży i popytu na pracę w województwie podlaskim*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, Białystok-Warszawa, s. 37.

- luk kompetencyjnych podlaskich pracowników (zwłaszcza pracowników w wieku 45 lat i więcej);
- potrzeb pracodawców w zakresie wsparcia kształcenia ustawicznego pracowników (w tym pracowników w wieku 45 lat i więcej);
- możliwości i wykorzystania wsparcia (instytucji i organizacji) udzielanego pracodawcom w zakresie kształcenia ustawicznego pracowników;
- dotychczasowej i planowanej polityki szkoleniowej podlaskich przedsiębiorstw (zwłaszcza elementów skierowanych do pracowników wieku 45 lat i więcej);
- rekomendacji i wniosków w zakresie skutecznych narzędzi wspierania zatrudnienia i kształcenia ustawicznego osób w wieku 45 lat i więcej.

2.3. Metodologia badania

Metodologia badania opierała się na triangulacji metod badawczych – zastosowane zostały zarówno metody ilościowe, zapewniające mierzalne dane, jak również metody jakościowe, pogłębiające wyniki, uzupełniające i uszczegółowiające uzyskane odpowiedzi.

W badaniu zostały zastosowane następujące metody badawcze:

- analiza danych zastanych (ang. *Desk Research*);
- wywiady kwestionariuszowe CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interview*);
- indywidualne wywiady pogłębione (ang. *In-Depth Interview*);
- zogniskowany wywiad grupowy FGI (ang. *Focus Group Interview*);
- analiza ofert pracy (analiza treści, ang. *Content Analisys*);
- *mixed mode* z powiatowych urzędów pracy.

Analiza danych zastanych (ang. *desk research*) – głównym celem analizy w postaci *desk research* było wskazanie

benchmarków w zakresie kształcenia ustawicznego w Polsce i za granicą. Opracowaniu poddane zostały dane Głównego Urzędu Statystycznego, programy oraz strategie wsparcia kształcenia ustawicznego, jak również dobre praktyki stosowane w innych krajach, czy też w innych województwach Polski. Dodatkowo analizie poddane zostały istniejące już raporty badawcze dotyczące podobnej tematyki.

Wywiady kwestionariuszowe CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interview*) zostały zrealizowane na próbie 400 podlaskich przedsiębiorców w okresie: 08.06.-10.07.2015 roku. Wybór przedsiębiorców do badania miał charakter losowy, dzięki czemu zapewniono równe prawdopodobieństwo wejścia do próby wszystkim podmiotom. Oznacza to zatem, że każdy przedsiębiorca na terenie województwa podlaskiego, niezależnie od miejsca prowadzenia działalności, miał szansę wziąć udział w badaniu.

Dodatkowo, próba podzielona została na warstwy (wielkość przedsiębiorstwa, branża PKD). W przypadku branży PKD, założoną liczebność próby rozłożono między warstwy w sposób proporcjonalny. Natomiast w przypadku wielkości przedsiębiorstwa, firmy zatrudniające powyżej 9 pracowników są nadreprezentowane. Analiza *desk research* wskazała bowiem, że mimo, iż w populacji przedsiębiorstw największy odsetek stanowią podmioty zatrudniające mniej niż 10 pracowników, łączna liczba osób przez nie zatrudnionych jest mniejsza niż liczba osób zatrudnionych w większych przedsiębiorstwach. W badaniu uwzględniono przede wszystkim podmioty, które kreują popyt na pracę najemną oraz w największym stopniu inwestują w podnoszenie kompetencji pracowników. Ponadto uwzględnienie w próbie większej liczby przedsiębiorstw średnich i dużych umożliwiło prezentację oraz analizę danych z badania CATI dla tej grupy respondentów.

Indywidualne wywiady pogłębione (ang. *In-Depth Interview*) zostały przeprowadzone z podmiotami, których dobór do próby badawczej miał charakter celowy. W rezultacie

przeprowadzono 10 indywidualnych wywiadów pogłębionych z następującymi grupami respondentów:

- pracodawcami z województwa podlaskiego, reprezentującymi kluczowe branże województwa (metalową, elektroniczną i handlową) – 5 wywiadów;
- szeroko rozumianymi instytucjami otoczenia biznesu (Klastrem Obróbki Metali, Suwalską Specjalną Strefą Ekonomiczną) – 2 wywiady;
- Wojewódzkim Urzędem Pracy w Białymstoku i Powiatowym Urzędem Pracy w Białymstoku oraz Powiatowym Urzędem Pracy w Bielsku Podlaskim – 3 wywiady.

Taki dobór respondentów pozwolił na poznanie opinii przedsiębiorców z województwa podlaskiego na temat zapotrzebowania na zawody i kompetencje pracowników w wieku 45 lat i więcej oraz określenie zapotrzebowania na wsparcie kształcenia ustawicznego tej grupy zatrudnionych. Zaangażowanie w proces badania instytucji otoczenia biznesu (np. klastra i strefy ekonomicznej) umożliwiło natomiast uzyskanie szerszej, niż pojedyncze przedsiębiorstwo, perspektywy popytu na pracę pracowników w wieku 45+. Instytucje rynku pracy (Powiatowe Urzędy Pracy i Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku) dostarczyły natomiast cennych informacji odnośnie do bieżących statystyk.

Zogniskowany wywiad grupowy FGI (ang. *Focus Group Interview*) został przeprowadzony wśród 5 zaproszonych pracodawców, którzy w 2014 roku skorzystali z dofinansowania działań szkoleniowych ze środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego. Wywiad fokusowy odbył się w dniu 17 czerwca 2015 roku w siedzibie Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr. W trakcie rozmowy poznane zostały motywacje pracodawców do ubiegania się o wsparcie oraz ich opinie na temat organizacji przyznawania tego typu pomocy. Możliwa była również diagnoza prognozowanych potrzeb szkoleniowych na najbliższe lata. Wypowiedzi pracodawców były również dobrym wskaźnikiem

kompetencji, których brakuje podlaskim pracownikom, zwłaszcza osobom w wieku 45 lat i więcej.

Analiza ofert pracy (analiza treści, ang. *Content Analisys*) – określenie popytu na zawody kierowanego do potencjalnych pracowników w wieku 45 lat i więcej zostało przeprowadzone w oparciu o monitoring ofert pracy publikowanych na stronie internetowej www.careerjet.pl i na portalu www.bialystokonline.pl od 10 czerwca do 9 lipca 2015 roku. W analizowanym okresie (30 dni) zostało opublikowanych, odpowiednio: 3599 ofert pracy dla regionu podlaskiego na portalu www.careerjet.pl, i 4939 ofert pracy na portalu www.bialystokonline.pl. Wśród tych ogłoszeń znalazły się 24 oferty, z treści których można było wywnioskować, że są skierowane również do osób powyżej 45. roku życia.

Następnie została stworzona baza 712 ogłoszeń o pracę firm z województwa podlaskiego, które można było zidentyfikować z nazwy, wraz z danymi telefonicznymi[60]. Do 80 spośród tych firm (próba celowa, dobór ogłoszeń gwarantujący zebranie informacji o jak najszerszym wachlarzu stanowisk) zostały wykonane telefony zakończone zdobyciem informacji o preferencjach pracodawcy co do wieku pracowników (technika *mystery calling*) oraz wymagań pracodawcy i proponowanych warunków pracy.

Ostatecznie analizie zostały poddane 24 oferty oraz 80 ofert – zgodnie z przygotowanym kwestionariuszem „Analiza ogłoszenia zidentyfikowanego jako oferta pracy dla osoby w wieku 45 lat i więcej".

Mixed mode z powiatowych urzędów pracy – na tym etapie badania miały formę badań ilościowych, a ich podstawą był kwestionariusz ankiety dotyczący wykorzystania Krajowego Funduszu Szkoleniowego przez podlaskich pracodawców w 2014 roku.

---

[60] Baza ogłoszeń zawiera firmy zidentyfikowane z nazwy wraz z danymi telefonicznymi (lub do których, na podstawie nazwy, można było odnaleźć w ogólnodostępnych źródłach, numer telefonu), które umieściły ogłoszenia o poszukiwaniu pracownika. Baza nie zawiera ofert pracy od pracodawców anonimowych, w tym agencji doradztwa personalnego, pośrednictwa pracy czy agencji pracy tymczasowej (tzw. rekrutacje ukryte) i osób prywatnych.

W celu zapewnienia zwrotności kwestionariusza, w badaniu przyjęto procedurę mieszaną (ang. *mixed mode*), polegającą na uzyskiwaniu tych samych informacji od różnych osób, przy wykorzystaniu odmiennych technik badawczych[61]. Dystrybucja kwestionariusza ankiety nastąpiła w kilku formach, w celu pozostawienia respondentowi wyboru najdogodniejszego dla niego sposobu przekazania danych. Taka dywersyfikacja dróg pozyskiwania tych samych danych zwiększa zwrotność kwestionariusza.

Jedną z form pozyskania danych była ankieta komputerowa wypełniana samodzielnie (CASI — *Computer Assisted Self-administered Interviewing*) dystrybuowana do respondentów pocztą elektroniczną. Ponadto ankietę w formie papierowej dostarczono pocztą standardową. W przypadku nieuzyskania odpowiedzi, przewidziano także przeprowadzenie wywiadu telefonicznego. Jednak w związku z tym, że otrzymano zwrot wszystkich kwestionariuszy w wymaganym terminie, zastosowanie wywiadu telefonicznego nie było konieczne.

Próbę badawczą stanowiło 14 Powiatowych Urzędów Pracy z terenu województwa podlaskiego. Badanie miało na celu uzyskanie informacji na temat liczby wniosków, które wpłynęły do PUP w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego, od pracodawców, którym przyznano dofinansowanie, przeszkolonych pracowników, oraz pozyskanie listy tematów szkoleń, które zostały dofinansowane. Analiza tych danych wykazała, jakie tematy szkoleń cieszyły się zainteresowaniem pracodawców, a co za tym idzie – jakie kompetencje wśród osób w wieku 45 lat i więcej chcą w pierwszej kolejności rozwijać pracodawcy.

[61] Sztabiński F., Żmijewska-Jędrzejczyk T. (2012), *Mixed-mode survey design: problem efektu techniki*, „Przegląd Socjologiczny”, Volume 61, Issue 1, s. 31.

2.4. Charakterystyka firm biorących udział w badaniu ilościowym

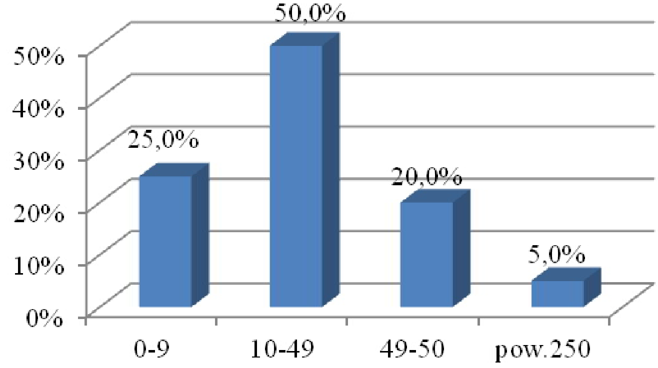
Charakterystyka ankietowanych przedsiębiorstw została dokonana według takich kryteriów, jak:

— wielkość, mierzona liczbą zatrudnionych;
— rodzaj działalności;
— poziom rozwoju;
— forma własności.

Firmy, które wzięły udział w badaniu, zostały podzielone na cztery przedziały, ze względu na zatrudnienie. Do pierwszego, zaliczone zostały firmy zatrudniające do 9 osób (mikrofirmy), w drugim zatrudniające od 10 do 49 osób (małe firmy), w trzecim zatrudniające od 50 do 249 osób (średnie firmy), zaś w ostatnim – zatrudniające powyżej 250 osób (duże firmy).

Wśród 400 przebadanych firm, połowę stanowiły przedsiębiorstwa małe, zatrudniające od 10 do 49 pracowników, jedną czwartą mikroprzedsiębiorstwa (0-9 pracowników). Co piąta przebadana firma to średnie przedsiębiorstwo, natomiast 5% próby stanowiły przedsiębiorstwa duże (wykres 2.1.).

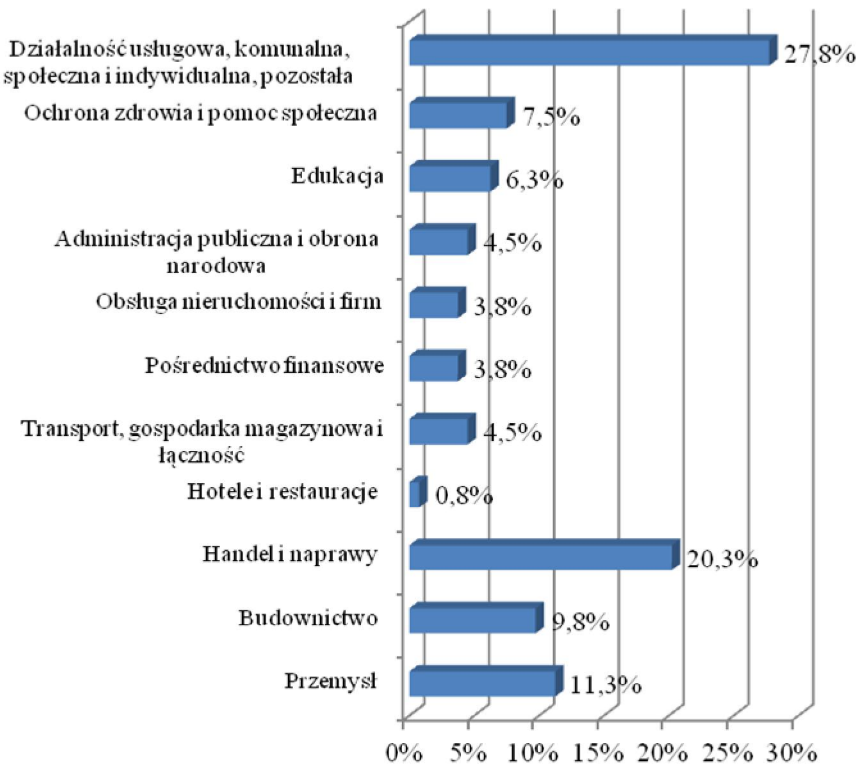
Wykres 2.1. Struktura badanych firm według liczby zatrudnionych pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

Dominującą grupę badanych podmiotów stanowiły firmy funkcjonujące w działalności usługowej, komunalnej, społecznej i indywidualnej (27,8%) oraz w handlu i naprawach (20,3%). Najmniej licznie reprezentowane były hotele i restauracje, gdyż zaledwie 3 podmioty z tej sekcji PKD wzięły udział w badaniu, co stanowi zaledwie 0,8% ogółu badanej populacji (wykres 2.2.).

Wykres 2.2. Struktura badanych przedsiębiorstw według rodzaju działalności



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

Dominującą grupę wśród mikro (38%), małych (26,5%) i średnich przedsiębiorstw (22,5%) stanowią firmy funkcjonujące w działalności usługowej, komunalnej, społecznej i indywidualnej

oraz pozostałej (tabela 2.3.). W przypadku firm zatrudniających powyżej 250 pracowników, największy odsetek stanowią przedsiębiorstwa działające w przemyśle (25%). Wśród mikro- i dużych przedsiębiorstw nie występują hotele i restauracje. Oprócz tego firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników nie występują w takich branżach jak: pośrednictwo finansowe oraz obsługa nieruchomości firm.

Tabela 2.3. Struktura badanych przedsiębiorstw według rodzaju działalności i wielkości zatrudnienia

Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych			
	0-9	10-49	50-249	250 i więcej
Przemysł	10,0%	8,5%	16,3%	25,0%
Budownictwo	12,0%	9,0%	8,8%	10,0%
Handel i naprawy	15,0%	24,5%	16,3%	20,0%
Hotele i restauracje	0,0%	1,0%	1,3%	0,0%
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	4,0%	3,5%	6,3%	10,0%
Pośrednictwo finansowe	4,0%	4,5%	2,5%	0,0%
Obsługa nieruchomości i firm	3,0%	5,0%	2,5%	0,0%
Administracja publiczna i obrona narodowa	2,0%	6,0%	3,8%	5,0%
Edukacja	3,0%	4,0%	15,0%	10,0%
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	9,0%	7,5%	5,0%	10,0%
Działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała	38,0%	26,5%	22,5%	10,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

Podczas badania oceniono poziom rozwoju firmy. Do oceny tej brane były pod uwagę trzy wskaźniki dotyczące ostatnich 12 miesięcy funkcjonowania:

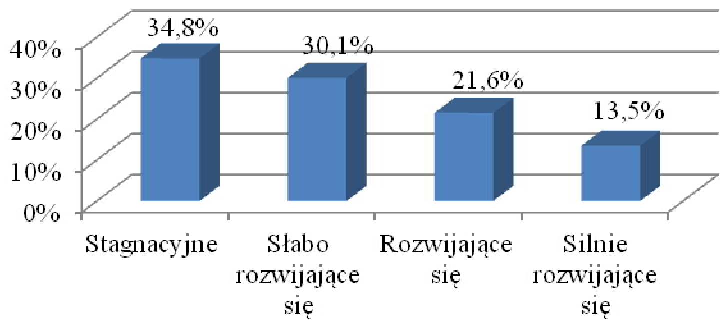
- wprowadzenie nowych produktów, usług lub sposobów produkcji;
- wykazanie się dodatnim saldem zatrudnienia;

– wykazanie wzrostu zysku (w subiektywnych ocenach przedstawicieli).

Do grupy przedsiębiorstw silnie rozwijających się zostały zaklasyfikowane te, które jednocześnie spełniły wszystkie trzy warunki. Przedsiębiorstwa charakteryzujące się stagnacją nie spełniały żadnego z powyższych warunków. Pośrednie stopnie zmian w firmach: „rozwijanie się” bądź „słabe rozwijanie się” były traktowane tak jak przy spełnianiu dwóch lub jednego z wyróżnionych warunków[62].

Badania pokazały, że wśród badanych przedsiębiorstw najliczniejszą grupę stanowią firmy w stagnacji (34,8%), czyli takie, które w ostatnich 12 miesiącach działalności nie wprowadziły nowych produktów lub usług, nie wykazały dodatniego salda zatrudnienia oraz nie wykazały wzrostu zysku (wykres 2.3.). Najmniej liczną grupę (13,5%) stanowią przedsiębiorstwa spełniające te trzy warunki. Warto podkreślić, że dwie trzecie badanych przedsiębiorstw zostało zakwalifikowanych do dwóch najsłabszych grup – „w stagnacji” bądź „słabo rozwijające się”.

Wykres 2.3. Stan rozwoju badanych firm



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=399).

[62] Kocór M., Strzebońska A., Keler K. (2012), *Kogo chcą zatrudniać pracodawcy? Potrzeby zatrudnieniowe pracodawców i wymagania kompetencyjne wobec poszukiwanych pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 23.

Stan rozwoju firm wykazuje zróżnicowanie, biorąc pod uwagę rozmiary, jak też rodzaj działalności. Wśród badanych mikroprzedsiębiorstw dominującą grupę stanowią firmy słabo rozwijające się (45,5%), a zaledwie nieco ponad 5% to przedsiębiorstwa silnie rozwijające się (tabela 2.4.). Jeśli chodzi o małe przedsiębiorstwa, sytuacja wygląda nieco gorzej. Wśród firm zatrudniających od 10 do 49 pracowników aż 45,5% stanowią przedsiębiorstwa znajdujące się w fazie stagnacji, a tylko co dziesiąte silnie się rozwija. Średnie przedsiębiorstwa to w większości firmy, których stan rozwoju określony został jako „silnie rozwijający się" (27,5%) oraz „rozwijający się" (26,3%). Warto jednak zauważyć, iż co piąta średnia firma znajduje się w fazie stagnacji. Najmniejszy odsetek firm niespełniających trzech wskazanych kryteriów rozwoju wystąpił wśród przedsiębiorstw dużych (15%). Wśród firm zatrudniających ponad 250 pracowników 30%, to przedsiębiorstwa będące w fazie silnego rozwoju.

Tabela 2.4. Stan rozwoju badanych firm a ich wielkość

Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych			
	0-9	10-49	50-249	250 i więcej
Stagnacyjne	28,3%	45,5%	21,3%	15,0%
Słabo rozwijające się	45,5%	24,0%	25,0%	35,0%
Rozwijające się	21,2%	20,0%	26,3%	20,0%
Silnie rozwijające się	5,1%	10,5%	27,5%	30,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=399).

Firmy działające w branży przemysłu to przede wszystkim przedsiębiorstwa rozwijające się (37,8%). Słabo i silnie rozwija się niespełna jedna czwarta przedsiębiorstw z tej sekcji PKD, a 13,3% pozostaje w fazie stagnacji (tabela 2.5.). Ciekawie rozkłada się poziom rozwoju firmy, jeśli chodzi o hotele i restauracje. Dwa przedsiębiorstwa wskazały na słaby rozwój, a jedno – na silny.

Tabela 2.5. Struktura badanych przedsiębiorstw według poziomu rozwoju firmy a rodzaj działalności

Wyszczególnienie	Poziom rozwoju firmy			
	Stagna-cyjne	Słabo rozwija-jące się	Rozwija-jące się	Silnie rozwija-jące się
Przemysł	13,3%	24,4%	37,8%	24,4%
Budownictwo	20,5%	41,0%	12,8%	25,6%
Handel i naprawy	37,5%	23,8%	22,5%	16,3%
Hotele i restauracje	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	22,2%	38,9%	27,8%	11,1%
Pośrednictwo finansowe	26,7%	40,0%	26,7%	6,7%
Obsługa nieruchomości i firm	40,0%	33,3%	13,3%	13,3%
Administracja publiczna i obrona narodowa	83,3%	16,7%	0,0%	0,0%
Edukacja	44,0%	28,0%	24,0%	4,0%
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	46,7%	43,3%	10,0%	0,0%
Działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała	36,9%	27,9%	23,4%	11,7%

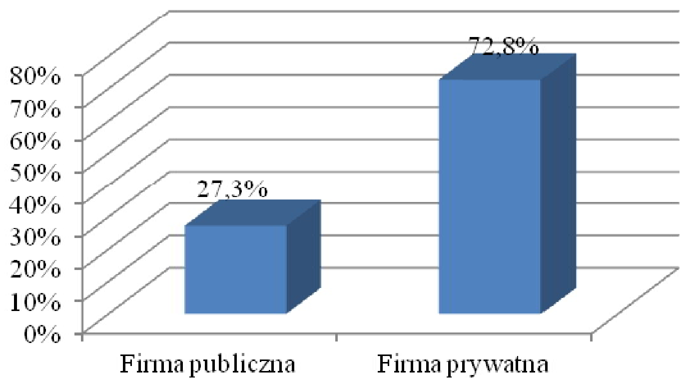
Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

Najsłabiej w zestawieniu wypada administracja publiczna i obrona narodowa. Zdecydowana większość, bo aż 83,3% przedsiębiorstw z tej sekcji PKD to firmy znajdujące się w fazie stagnacji. W badaniach nie wystąpiła żadna firma z tej grupy, którą możnaby sklasyfikować jako rozwijającą się bądź silnie rozwijającą się. Ochrona zdrowia i pomoc społeczna to również sekcja, w której dość duży, choć nie tak jak w przypadku administracji, odsetek stanowią przedsiębiorstwa w fazie stagnacji (46,7%). Kolejne, ponad 40%, to firmy słabo rozwijające się, natomiast co dziesiąta – sklasyfikowana została jako rozwijająca się. Badania ukazały, iż żadne przedsiębiorstwo z ochrony zdrowia

i pomocy społecznej, nie znajduje się w fazie silnego rozwoju. Podobną sytuację zaobserwować można w przypadku edukacji. Tu również nieco ponad 40% przedsiębiorstw znajduje się w fazie stagnacji, z tą jednak różnicą, iż 4% przedsiębiorstw edukacyjnych to firmy silnie rozwijające się.

Biorąc pod uwagę typ własności badanych firm, zdecydowana większość to przedsiębiorstwa prywatne (72,8%). Podmioty sektora publicznego stanowiły niespełna 30% (wykres 2.4.).

Wykres 2.4.Typ własności badanych przedsiębiorstw/instytucji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

Największy odsetek firm publicznych to przedsiębiorstwa działające w branży administracji publicznej i obrony narodowej (94,4%), edukacji – 80% oraz ochrony zdrowia i pomocy społecznej – 60%. Natomiast najwięcej firm z sektora prywatnego działa w takich branżach, jak: hotele i restauracje (100%), budownictwo – 92,3%, handel i naprawy – 88,9%, przemysł i pośrednictwo finansowe – 86,7% (tabela 2.6.).

Tabela 2.6. Typ własności badanych przedsiębiorstw a rodzaj działalności

BRANŻA	Firma publiczna	Firma prywatna
Przemysł	13,3%	86,7%
Budownictwo	7,7%	92,3%
Handel i naprawy	11,1%	88,9%
Hotele i restauracje	0,0%	100,0%
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	27,8%	72,2%
Pośrednictwo finansowe	13,3%	86,7%
Obsługa nieruchomości i firm	40,0%	60,0%
Administracja publiczna i obrona narodowa	94,4%	5,6%
Edukacja	80,0%	20,0%
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	60,0%	40,0%
Działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała	20,7%	79,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

Mikroprzedsiębiorstwa to w zdecydowanej większości podmioty sektora prywatnego (92%). W niniejszych badaniach, około jednej trzeciej firm małych i średnich to przedsiębiorstwa publiczne. Natomiast wśród przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 250 pracowników, 55% stanowią podmioty prywatne.

Tabela 2.7. Typ własności badanych przedsiębiorstw a wielkość zatrudnienia

Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych			
	0-9	10-49	50-249	pow. 250
Firma publiczna	8,0%	32,0%	35,0%	45,0%
Firma prywatna	92,0%	68,0%	65,0%	55,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

3. CHARAKTERYSTYKA PRACOWNIKÓW W WIEKU 45 LAT I WIĘCEJ NA TLE OGÓŁU PRACOWNIKÓW

3.1. Sytuacja osób w wieku 45+ na rynku pracy

Z analizy danych statystycznych, jak też prowadzonych badań, odnośnie do sytuacji osób w wieku 45 lat więcej, a zwłaszcza po 50. roku życia wynika, iż warstwa ta stanowi szczególnie niewykorzystany potencjał pracy w województwie podlaskim. Świadczą o tym niskie wskaźniki aktywności zawodowej tych osób, wskaźniki zatrudnienia, a zarazem duża skala bierności zawodowej (tabela 3.1.)[63].

W województwie podlaskim, podobnie jak w całej Polsce, zaledwie co trzecia osoba w tym wieku jest aktywna. W przypadku kobiet, aktywność zawodowa wykazuje zdecydowanie niższy poziom w stosunku do mężczyzn, osiągając poziom 28% (w kraju – 26,7%).

Tabela 3.1. Aktywność ekonomiczna ludności po 50. roku życia w województwie podlaskim na tle kraju w 2012 roku

Wyszczególnienie	Ogółem (w tys.)	Aktywni zawodowo (w tys.)			Bierni zawodowo (w tys.)	Współczynnik aktywności zawodowej (w %)	Wskaźnik zatrudnienia (w %)
		Razem	Pracujący	Bezrobotni			
Polska	13 405	4 574	4 249	325	8 631	34,1	31,7
Województwo podlaskie	392	137	129	8	255	34,9	32,9

Źródło: *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy 2012* (2014), GUS, Urząd Statystyczny w Bydgoszczy, Warszawa-Bydgoszcz.

[63] Sadowska-Snarska C., red. (2011), *Uwarunkowania utrzymania aktywności zawodowej osób pracujących po 50. roku życia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.

Istotnych spostrzeżeń pod kątem prowadzonego badania dostarcza analiza aktywności zawodowej z uwzględnieniem wykształcenia. Przeprowadzona analiza danych zawartych w tabeli 3.2. uskazuje, że wskaźniki aktywności zawodowej są wyraźnie skorelowane z poziomem wykształcenia. Wśród populacji z wykształceniem policealnym, średnim zawodowym oraz wyższym, wskaźnik zatrudnienia kształtuje się na poziomie blisko 50,0%. Najmniejsza aktywność dotyczy osób o najniższym poziomie wykształcenia (gimnazjalnym, podstawowym, niepełnym podstawowym), ze wskaźnikiem na poziomie zaledwie 14% (w kraju – 13,7%). Relatywnie niska też jest aktywność zawodowa osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym, nieposiadających konkretnych kwalifikacji zawodowych (28,2%, w kraju – 26,6%).

Tabela 3.2. Aktywność ekonomiczna ludności po 50. roku życia w województwie podlaskim według poziomu wykształcenia (stan na IV kwartał 2012, w %)

Wyszczególnienie	Polska	Województwo podlaskie
Ogółem	31,1	30,9
Wyższe	52,8	58,3
Policealne i średnie zawodowe	43,4	45,2
Średnie ogólnokształcące	26,6	28,2
Zasadnicze zawodowe	40,0	48,1
Gimnazjalne, podstawowe, niepełne podstawowe	13,7	14,0

Źródło: *Osoby powyżej 50. roku życia na rynku pracy 2012…*, op. cit.

O niskim poziomie wykorzystania potencjału pracy świadczą też wskaźniki zatrudnienia. W województwie podlaskim w 2012 roku ukształtował się on na poziomie 32,9% (w kraju – 31,7%). Jednocześnie niskiej stopie zatrudnienia osób po ukończeniu 50 lat towarzyszy relatywnie niski poziom bezrobocia. Oznacza to, iż dochodzi do częstego wycofywania się tej grupy wiekowej

z populacji aktywnych zawodowo (tj. pracujących i bezrobotnych – gotowych do zatrudnienia) i przechodzenia do bierności zawodowej. W efekcie, wśród osób po 50. roku życia najliczniejsi są bierni zawodowo. Badania dowodzą, że spośród 392 tys. osób w wieku 50+ w województwie podlaskim około 255 tys. (65,1%) nie ma zatrudnienia, choć większość z nich mogłaby jeszcze pracować.

Badania jakościowe przeprowadzone wśród przedstawicieli Powiatowych Urzędów Pracy (z Białegostoku i Bielska Podlaskiego), Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku, Klastra Obróbki Metali oraz Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej potwierdzają trudną sytuację starszych pracowników na rynku pracy, zwłaszcza tych z niskim poziomem wykształcenia i posiadanych kompetencji.

W opinii badanych, osoby w wieku 45 lat i więcej można podzielić, w dużym uproszczeniu, na dwie grupy:

- osoby o wysokich lub specjalistycznych kwalifikacjach, wykonujące zawody, na które jest popyt na rynku (np. inżynierowie mechanicy, automatycy, inżynierowie budowlani), posiadające ugruntowane doświadczenie na swoich stanowiskach; często bardzo mobilne. Sytuację tę potwierdza wypowiedź jednej z osób badanych, biorącej udział w wywiadach pogłębionych: *„Na pewno w części zawodów sytuacja jest łatwiejsza, jeśli się bardziej ceni kompetencje, doświadczenie i szereg uprawnień, które te osoby nabyły u innych pracodawców i w tym momencie są bardzo łakomym kąskiem, ponieważ nie muszą przechodzić szeregu szkoleń”.*
- osoby o niskich lub zdezaktualizowanych kwalifikacjach, z niską motywacją do ich zmiany, wykonujące proste prace, które często w jednej firmie pracują kilkadziesiąt lat; z reguły niechętne relokacji. W wypowiedziach badanych można usłyszeć takie opinie w tej kwestii: *„(...) jeśli chodzi o takie zawody, gdzie nie jest wymagane szereg kompetencji no to wiadomo, że to osoby młode są bardziej atrakcyjne”*; *„Myślę,*

że sytuacja osób po 45. roku życia jest generalnie trudniejsza na rynku pracy, zwłaszcza, jeśli osoby, a zdarza się tak, pracowały w jednej firmie długo, i mają te kwalifikacje na niskim poziomie".

Przedstawiciele urzędów pracy oraz instytucji otoczenia biznesu, z którymi zostały przeprowadzone indywidualne wywiady pogłębione podkreślili, że o ile w miarę dobra jest sytuacja osób w wieku 45 lat i więcej, które pracują, to o wiele trudniejsza na rynku pracy jest sytuacja osób, które z różnych przyczyn straciły pracę. Obrazuje to na przykład poniższa wypowiedź: *„Wydaje mi się ogólnie, że jeśli osoba w wieku 45+ pracuje, to tutaj się nic nie dzieje. Myślę, że problem zaczyna się, kiedy taka osoba z jakiegokolwiek powodu wypada z rynku pracy, wtedy rzeczywiście może to mieć złe konsekwencje, dłużej pozostaje bezrobotna".*

Na obraz pracownika powyżej 45. roku życia nakładają się stereotypy pracodawców o takich osobach: o ich mniejszej wydajności, niechęci do poznawania nowoczesnych technologii i ogólnie – do podnoszenia kwalifikacji:
„Generalnie, jeżeli mówimy o tej grupie wiekowej, to ich sytuacja na rynku pracy nie jest dobra, dlatego, że funkcjonują wśród pracodawców pewne stereotypy co do osób w wieku dojrzałym. Pojawiają się takie twierdzenia, że osoby w wieku 45+ są mniej wydajne, pracują wolniej, częściej chorują, boją się zmian, nie chcą podnosić swoich kwalifikacji, mówiąc kolokwialnie są odporne na nowinki technologiczne i naukowe".

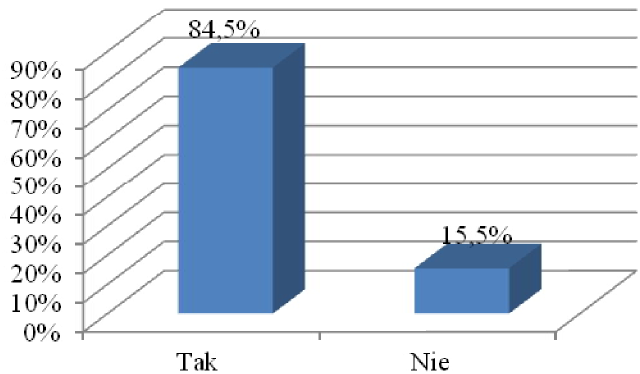
Jednocześnie podkreślane są atuty tej grupy wiekowej: duże doświadczenie, rzetelność i odpowiedzialność, „kult pracy", solidność, dyspozycyjność (rozumiana jako uporządkowane życie osobiste: z reguły osoby po 45. roku życia posiadają już dorosłe dzieci) i tym samym możliwość pracy w różnych godzinach lub odbywania podróży służbowych. Dobrą ilustracją takiego poglądu jest następujące stanowisko:

„Chociaż jeśli chodzi o osoby po 45. roku życia, to ja też widzę pewną już zmianę postrzegania i mentalności pracodawców w ciągu ostatnich lat, bo bardzo często mówią, że potrzebują osób niemłodych, bo te są nieodpowiedzialne, bo mieli z nimi złe doświadczenia, ale osób takich, które znają wartość pracy i takich, które już mają sprawy osobiste ułożone, czyli byliby dosyć odpowiedzialni na stanowisku pracy".

3.2. Zatrudnienie pracowników 45+ w badanych firmach

Z badań ilościowych wynika, iż zdecydowana większość firm, bo aż 84,5%, zatrudnia pracowników po 45. roku życia. Zaledwie 15,5% podmiotów zatrudnia tylko pracowników w wieku mobilnym (wykres 3.1.).

Wykres 3.1. Odsetek firm zatrudniających pracowników po 45. roku życia



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

Jak wynika z tabeli 3.3., wszystkie średnie i duże przedsiębiorstwa poddane badaniom, w swoich zasobach kadrowych posiadają osoby po 45. roku życia. Wśród małych przedsiębiorstw występuje nieliczna grupa (7,5%), która nie

zatrudnia osób starszych, natomiast co drugie mikroprzedsiębiorstwo przyznało zatrudnia pracowników po 45. roku życia.

Tabela 3.3. Odsetek firm zatrudniających pracowników po 45. roku życia a wielkość przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych			
	0-9	10-49	50-249	250 i więcej
Tak	53,0%	92,5%	100,0%	100,0%
Nie	47,0%	7,5%	0,0%	0,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

Wiek pracowników może wpływać na poziom rozwoju firmy. Jak można zaobserwować w tabeli 3.4., wśród przedsiębiorstw silnie rozwijających się, firmy zatrudniające pracowników po 45. roku życia stanowią największy odsetek (92,6%). W pozostałych grupach przedsiębiorstw sklasyfikowanych według poziomu rozwoju firmy nie ma zbyt dużych różnic, jeśli chodzi o odsetek firm niezatrudniających osoby po 45. roku życia. Kształtuje się on na poziomie 15-17%.

Tabela 3.4. Odsetek firm zatrudniających pracowników po 45. roku życia a poziom rozwoju przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Poziom rozwoju firmy			
	Stagnacyjne	Słabo rozwijające się	Rozwijające się	Silnie rozwijające się
Tak	84,2%	82,5%	82,6%	92,6%
Nie	15,8%	17,5%	17,4%	7,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

Dwie branże, wśród których wszystkie badane przedsiębiorstwa zatrudniają osoby po 45. roku życia to hotele i restauracje oraz administracja publiczna i ochrona zdrowia (tabela 3.5.). Ponad 90% firm działających w takich branżach jak: ochrona

zdrowia i pomoc społeczna, transport, obsługa nieruchomości i firm, edukacja oraz przemysł, zatrudnia osoby po 45. roku życia. Najmniejszy odsetek przedsiębiorstw zatrudniających osoby starsze występuje wśród firm z branży działalności usługowej. W tym obszarze, wedle przeprowadzonych badań, niemal jedna trzecia firm nie ma w swoich zasobach kadrowych osób, które przekroczyły granicę 45 lat.

Tabela 3.5. Odsetek firm zatrudniających pracowników po 45. roku życia a profil działalności przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	BRANŻA										
	Przemysł	Budownictwo	Handel i naprawy	Hotele i restauracje	Transport, gospodarka magazynowa i łączność	Pośrednictwo finansowe	Obsługa nieruchomości i firm	Administracja publiczna i obrona narodowa	Edukacja	Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	Działalność usługowa
Tak	91,1 %	82,1 %	85,2 %	100,0%	94,4 %	80,0 %	93,3 %	100,0%	92,0 %	96,7 %	72,1 %
Nie	8,9 %	17,9 %	14,8 %	0,0 %	5,6 %	20,0 %	6,7 %	0,0 %	8,0 %	3,3 %	27,9 %

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

3.3. Analiza udziału osób w wieku 45 lat i więcej w strukturze zatrudnienia oraz na stanowiskach kierowniczych

Z analizy danych odnoszących się do udziału osób w wieku 45 lat i więcej w strukturze zatrudnienia ogółem, jak też na stanowiskach kierowniczych, wypływają dość optymistyczne wnioski.

Starsi pracownicy, znajdujący się w grupie wiekowej 45 lat i więcej w strukturze zatrudnienia stanowią podobny odsetek

(38%), jak pracownicy w młodszej grupie wiekowej: 30-44 lata (39%). Co więcej, taka sytuacja ma miejsce we wszystkich przedsiębiorstwach, niezależnie od rozmiarów firmy.

Tak ukształtowana struktura zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach jest z kolei zbieżna z opisaną wcześniej strukturą zasobów pracy w województwie podlaskim (około 62% to potencjał pracy w wieku poniżej 45 lat, zaś 38% – powyżej 45. roku życia)[64].

Tabela 3.6. Struktura pracowników przedsiębiorstwa według wieku

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek
poniżej 30 lat	4 296	23,0%
30 lat – 44 lata	7 282	39,0%
45 lat i więcej	7 087	38,0%
Liczba pracujących ogółem	18 665	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=389).

Z kolei, biorąc pod uwagę rodzaj działalności przedsiębiorstw, struktura wiekowa pracowników jest dość zróżnicowana. Największy udział pracowników w wieku 45 lat i więcej (ponad 50%) występuje w takich sekcjach, jak:

- transport, gospodarka magazynowa i łączność (56,4%),
- obsługa nieruchomości i firm (51,2%),
- ochrona zdrowia i pomoc społeczna (57,5%).

Badane przedsiębiorstwa poproszono również o określenie struktury wiekowej kadry kierowniczej. Z zaprezentowanych w tabeli 3.7. danych wynika, iż kierownictwo firmy najczęściej stanowią osoby po 45. roku życia (51,8%).

[64] Por. podrozdział 2.1.

Tabela 3.7. Struktura wiekowa osób zajmujących stanowiska kierownicze

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek
poniżej 30 lat	77	4,3%
30 lat – 44 lata	793	43,9%
45 lat i więcej	935	51,8%
Liczba stanowisk kierowniczych ogółem	1805	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=317).

Wysoki udział osób na stanowiskach kierowniczych ma miejsce w takich sekcjach, jak: transport, gospodarka magazynowa i łączność (64,9%), obsługa nieruchomości i firm (81,1%), ochrona zdrowia i pomoc społeczna (67,5%), administracja publiczna i obrona narodowa (74,7%).

Analiza struktury wiekowej kadry kierowniczej przy uwzględnieniu rozmiarów firm wykazuje, iż największy udział kierowników w wieku 45+ występuje w firmach największych (56,7%), zaś najmniejszy – w mikrofirmach (42,5%). W pozostałych grupach kształtuje się na poziomie 50,9% – w firmach małych i 52,2% – w firmach średnich.

4. Polityka kadrowa podlaskich firm wobec pracowników w wieku 45 lat i więcej

4.1. Wpływ zatrudnienia osób w wieku 45 lat i więcej na stosowanie procedur zarządzania wiekiem

Z doświadczeń międzynarodowych wynika, iż z perspektywy przedsiębiorstw, zarządzanie wiekiem pojawia się zwykle w kontekście między innymi, utraty umiejętności, czy braku siły roboczej.

Działania podejmowane przez organizacje w zakresie zarządzania wiekiem to, między innymi: zwiększanie świadomości menedżerów i pracowników, poruszanie kwestii związanych ze zdrowiem i bezpieczeństwem oraz holistyczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. W zarządzaniu wiekiem w organizacji można wyróżnić kilka podstawowych obszarów[65]:

— rekrutacja i odejście z pracy;
— szkolenia, rozwój i promocja;
— elastyczne formy pracy;
— ergonomia i projektowanie stanowisk pracy;
— zmiana podejścia do starzejących się pracowników.

Podkreśla się także konieczność kompleksowego uwzględniania wszystkich czynników.

Z przeprowadzonych badań wynika, iż podlaskie firmy nie stosują procedury zarządzania wiekiem. W niektórych, nawet dużych i nowoczesnych zakładach, takie praktyki nie są w ogóle znane. Potwierdzają to opinie podobne do poniższej, wyrażonej w badaniu jakościowym:

„Nie zdawałem sobie sprawy, że istnieje coś takiego jak procedury zarządzania wiekiem (...) nie zdawałem sobie sprawy, że to w ogóle można lub trzeba zarządzać”.

---

[65] Błędowski P., Szuwarzyński A. (2009), *Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ – szanse i ograniczenia*, PBS DGA, Sopot, s. 37 i nast.

Brak procedur związanych z zarządzaniem wiekiem w przedsiębiorstwie, w dużej mierze wynika z niskiej świadomości przedsiębiorców w tej kwestii (niski poziom innowacyjności, mało zaawansowany proces zarządzania przedsiębiorstwem, niski poziom wiedzy na temat procesów demograficznych). Czynnikiem znaczącym w tej sytuacji może być również brak kontaktu z danym problemem. Jak wspomniał jeden z respondentów, średnia wieku w jego firmie jest bardzo niska, pracują tam głównie osoby młode, zatem problem zróżnicowania pod względem wieku jeszcze go nie dotyczy.

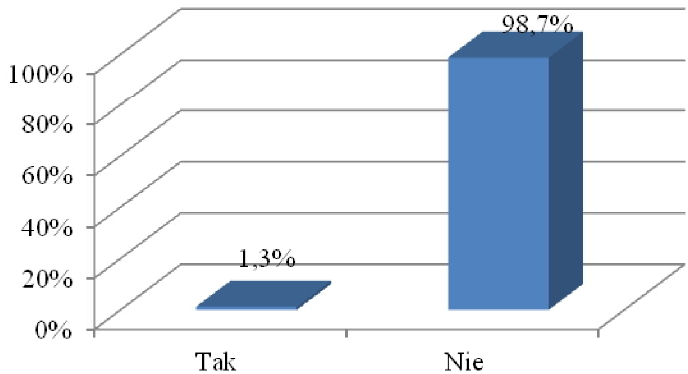
Należy także podkreślić, że samo pojęcie „zarządzanie wiekiem" okazało się dla rozmówców obce. W firmach dostrzegany jest potencjał osób starszych, zwłaszcza w kontekście dzielenia się wiedzą, jednak nie zostały jeszcze stworzone konkretne procedury, swego rodzaju model postępowania, który ewentualnie niwelowałby problemy tego typu.

Elementem, który należy identyfikować jako próbę zarządzania wiekiem pracowników w badanych firmach, jest wdrażanie do danych zadań następców tych pracowników, którzy zbliżają się do wieku emerytalnego i posiadają unikalne umiejętności oraz szeroką wiedzę. Jeden z respondentów nazwał tę metodę wdrażaniem „na zakładkę", co dobrze oddaje istotę pomysłu. Nowi pracownicy są stopniowo zatrudniani, by zapobiec sytuacji niedoboru kadr w momencie odejścia na emeryturę części personelu. Osoby starsze, posiadając większe doświadczenie, są wprowadzane z kolei w działania mentoringowe – ale, jak na razie czysto intuicyjnie: działania te oparte są bowiem na przekazie wiedzy i doświadczenia, jednak nie mają swojej nazwy czy procedury, nie są działaniami metodycznie zaplanowanymi. Przedsiębiorcy podkreślali istotność pracy w zespołach zróżnicowanych pod względem wieku, co zapewnia uzupełnianie się kompetencji tych dwóch grup. Wyrazem tego jest między innymi poniższa wypowiedź:

„(...) organizujemy bardzo dużo konferencji i wtedy część taką, gdzie potrzebne są kontakty, telefony – to zapewnia nam starsza kadra, natomiast tę obsługę informatyczną, to tutaj siadają młodzi”.

Wśród przebadanych 400 przedsiębiorstw, zaledwie 5 wdrożyło procedury zarządzania wiekiem, co stanowi tylko 1,3% ogółu badanej próby.

Wykres 4.1. Odsetek przedsiębiorstw, w których wdrożono procedury zarządzania wiekiem



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

Tabela 4.1. Odsetek przedsiębiorstw, w których wdrożono procedury zarządzania wiekiem a ich wielkość

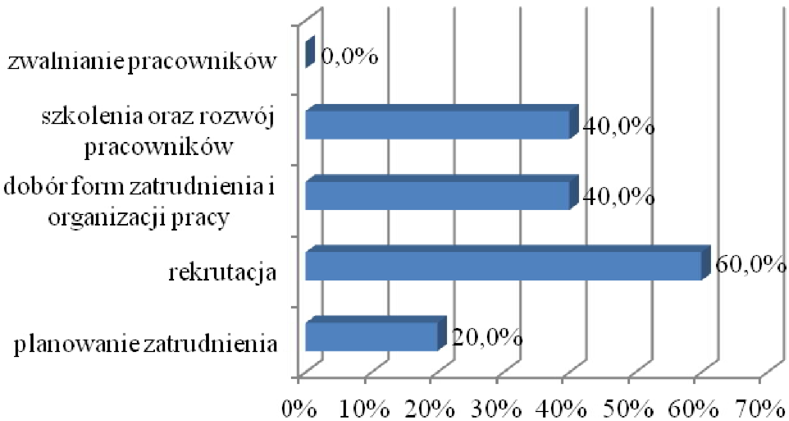
Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych			
	0-9	10-49	50-249	pow. 250
Tak	2,0%	0,5%	1,3%	5,0%
Nie	98,0%	99,5%	98,8%	95,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

System zarządzania wiekiem wdrożyły dwa mikroprzedsiębiorstwa (co stanowi 2% ogółu przebadanych firm zatrudniających do 9 pracowników), a także jedno małe

przedsiębiorstwo (0,5% z przebadanych małych firm). Również wśród firm średnich i dużych pojawiło się po jednym przedsiębiorstwie, w którym wdrożono procedury zarządzania wiekiem, co stanowi odpowiednio 1,3% – wśród średnich i 5% – wśród dużych przedsiębiorstw.

Wykres 4.2. Obszary, w jakich wdrożono procedury zarządzania wiekiem*



* suma nie daje 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=5).

Procedury zarządzania wiekiem najczęściej są stosowane przy rekrutacji (3 wskazania na 5 firm), doborze form zatrudnienia i organizacji pracy, jak również w przypadku szkoleń oraz rozwoju pracowników (po 2 wskazania). Pojawiło się również 1 wskazanie informujące o tym, że procedury zarządzania wiekiem wykorzystywane są w procesie planowania zatrudnienia. Żadna z firm nie wskazała z kolei by zarządzanie różnorodnością było wykorzystywane przy zwalnianiu pracowników.

4.2. Stosowane praktyki w zakresie przyjmowania do pracy i zwalniania pracowników w wieku 45 lat i więcej

W ramach badań ilościowych, zapytano firmy o preferowany przez nie wiek pracowników na poszczególnych stanowiskach (tabela 4.2.).

Tabela 4.2. Preferowany wiek pracowników na poszczególnych stanowiskach wśród badanych firm

Wyszczególnienie	Odsetek firm, które wskazały wiek min.	Odsetek firm, które wskazały wiek max.
STANOWISKA DYREKTORSKIE I KIEROWNICZE		
poniżej 45 lat	23%	4%
45 i więcej lat	2%	19%
wiek nie ma znaczenia	76%	
SPECJALIŚCI (Z WYŻSZYM WYKSZTAŁCENIEM)		
poniżej 45 lat	18%	3%
45 i więcej lat	1%	15%
wiek nie ma znaczenia	81%	
PRACOWNICY ADMINISTRACYJNO-BIUROWI		
poniżej 45 lat	14%	3%
45 i więcej lat	0%	10%
wiek nie ma znaczenia	87%	
PRACOWNICY FIZYCZNI, PRODUKCYJNI		
poniżej 45 lat	17%	4%
45 i więcej lat	0%	13%
wiek nie ma znaczenia	83%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=399).

Zdecydowanie napawa optymizmem fakt, iż w większości przypadków, przedsiębiorcy uważają, że wiek nie ma znaczenia podczas obsadzania różnorodnych stanowisk w badanych firmach. W przypadku stanowisk dyrektorskich i kierowniczych, zaledwie 4% firm uznało, że osoba piastująca tego typu funkcję powinna mieć poniżej 45 lat. 2% z kolei zaznaczyło, że stanowisko to powinna obejmować osoba powyżej 45. roku życia. Nieco ponad

trzy czwarte przedsiębiorstw nie przypisuje stanowisk dyrektorskich osobom w określonym wieku. Jeśli chodzi o stanowisko specjalisty z wyższym wykształceniem, tu również zdecydowana większość przedsiębiorstw (81%) uznała, że wiek nie ma znaczenia. Zaledwie 3% wskazało, że pracownicy na tym stanowisku powinni znajdować się w przedziale wieku do 45. roku życia. Podobnie kształtują się odpowiedzi dotyczące wieku pracowników na stanowiskach administracyjno-biurowych. Tu również zaledwie 3% przedsiębiorstw wskazało, że osoby wykonujące tego typu prace powinny mieć mniej niż 45 lat. 87% zaś uznało, że wiek w tym przypadku nie ma znaczenia.

Ostatnia kategoria stanowisk, o którą zapytano przedsiębiorców, dotyczyła prac fizycznych i na produkcji. Badani uznali, że osoby wykonujące tego typu prace mogą znajdować się w różnych przedziałach wiekowych i – z punktu widzenia pracodawcy – nie ma to żadnego znaczenia. Taką odpowiedź wskazało 83% firm. Tu również tylko 4% przedsiębiorstw uznało, że pracownicy fizyczni czy produkcyjni powinni znajdować się w przedziale wieku do 45 lat.

Również z wypowiedzi podlaskich pracodawców, z którymi przeprowadzone zostały wywiady indywidualne, wynika, że wiek nie jest głównym czynnikiem, który wpływa na większą lub mniejszą chęć zatrudnienia danego pracownika. Podkreślali oni, że w procesie naboru pracowników nie kierują się wiekiem, a kwalifikacjami danej osoby. Można więc uznać, że, przynajmniej na poziomie deklaracji, pracodawcy sprzeciwiają się procesom dyskryminacyjnym przy zatrudnianiu. Świadczy o tym poniższa wypowiedź:

„o takich przypadkach, żeby ktoś tymi kategoriami myślał, to ja nie wiem, nie popieram ich i nie stosuję sam. Myślę, że nikt w firmie tego nie robi”.

Pojawił się jednak jeden warunek. Nieuchronność czasu przejścia pracownika na emeryturę może negatywnie wpływać na proces rekrutacji starszych pracowników. Wynika to z obawy

przed bardzo szybką koniecznością ponownego poszukiwania oraz wdrażania do pracy nowego pracownika, co jest procesem czasochłonnym, jak również wymaga ponoszenia nakładów finansowych.

Stawianie granicy pomiędzy pracownikami starszymi a młodszymi, zwłaszcza według uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego, okazuje się nieuzasadnione. Potwierdza ten fakt poniższa wypowiedź:

„Szukamy dobrych pracowników, bez względu na wiek. Jeśli się zdarzy pracownik w wieku 50 lat, a mieliśmy taki przykład – przyjechał człowiek zza granicy, tam się doskonale wykształcił i zdobył praktykę. Po kilku miesiącach awansował, uczy młodych, jest specjalistą dobrze po pięćdziesiątce”.

Odmienne podejście do kwestii wieku miał tylko jeden respondent – przedstawiciel branży handlowej (sieć sklepów), który na pytanie: „Jacy pracownicy są najbardziej pożądani przez jego firmę w procesach rekrutacyjnych?” odpowiedział wprost, że preferują osoby w wieku 30-45 lat.

Respondenci wskazywali również, że wiek może wpływać na miejsce danego pracownika w strukturze firmy: osoby starsze, postrzegane jako bardziej konserwatywne, trzymające się ustalonych wzorców nieco gorzej sprawdzają się w działach kreatywnych, co jednak również silnie zależy od cech konkretnej osoby, a nie tylko od wieku:

„(...) dział rozwoju, dział naukowy, te rzeczy, które decydują o naszym rozwoju w dłuższej perspektywie, no to tam konserwatystów nie potrzeba. Tam potrzeba ludzi, którzy mają łeb na karku, mają ambicje. To są najczęściej ludzie młodzi, trzeba przyznać, tak, ale tutaj wiek ma chyba mniejsze znaczenie. Większe znaczenie ma chyba takie związanie, zaangażowanie czy pasja w stosunku do tego czym się zajmują”.

Osoby starsze identyfikowane są również jako mniej przystosowane do korzystania z nowoczesnych technologii:

„Na przykład w księgowości preferujemy osoby młodsze, które mają lepsze umiejętności obsługi systemu komputerowego, obsługi komputera, programów typu Excel”.

W sytuacji niedostatecznej podaży wykwalifikowanych pracowników, cennym zasobem dla przedsiębiorstwa okazują się absolwenci szkół, zatem osoby młode, niedoświadczone. Osoby takie szybciej wdrażają się w nowe zadania i ich okres adaptacji jest krótszy.

Z drugiej jednak strony, osoby w wieku 45 lat i więcej chętnie zatrudniane są na stanowiskach kierowniczych, związanych z finansowym i technicznym zarządzaniem projektami (na przykład kierownicy budów). W związku z wiekiem, najczęściej mają oni duże doświadczenie, a także pewien autorytet i prestiż, na który pracowali przez lata. Kwestia umiejętności, a nie wieku, decyduje również podczas rekrutacji do prac prostych, takich na przykład jak układanie glazury, ciesielstwo czy murarstwo.

Badania wskazały, że również na późniejszych, po rekrutacji, etapach współpracy, wiek nie jest elementem wpływającym na podejście pracodawcy do pracownika. Opinią najczęściej powtarzaną przez rozmówców było, że to kompetencje decydują o postrzeganiu danej osoby, wiek nie stanowi żadnego problemu. Pojawił się również aspekt poszanowania wieloletnich pracowników, docenienia roli, jaką przez lata, niekiedy nawet od początku istnienia firmy, odgrywali w niej:

„Przede wszystkim w naszej firmie szanujemy ludzi, którzy zaczęli pracę i kontynuują ją. Nie ma wypowiedzeń w związku z wiekiem (...) Pracownik, który zaczął pracować, chcemy, żeby dopracował do emerytury u nas i stąd w miarę duży odsetek osób po 45. roku życia wśród naszych kadr”.

Praktyką charakterystyczną dla części przedsiębiorstw jest także utrzymywanie współpracy z osobą starszą, nawet po przejściu pracownika na emeryturę:

„(...) mamy emerytów, którzy nie potrafią się z nami rozstać, my z nimi też nie. Mają jakieś tam pół etatu, 1/3, przychodzą, wspomagają, więc nie odcinają się”.

4.3. Analiza warunków pracy oferowanych przez pracodawcę wobec kandydatów do pracy w wieku 45 lat i więcej

W ramach badania podjęto próbę ustalenia warunków, na jakich zatrudniane są osoby w wieku 45 lat i więcej, a zwłaszcza odnośnie do proponowanej umowy, poziomu wynagrodzenia oraz warunków fizyko-chemicznych pracy.

Analiza ofert pracy skierowanych do osób powyżej 45. roku życia dotyczyła, między innymi, proponowanego przez pracodawcę rodzaju umowy (tabela 4.3.).

Tabela 4.3. Proponowany przez pracodawców rodzaj umowy

Rodzaj umowy	Częstość występowania	% występowania
brak informacji	8	10,0%
do ustalenia	1	1,3%
umowa o pracę	39	48,8%
umowa zlecenie	19	23,8%
własna działalność gospodarcza	1	1,3%
umowa o pracę lub umowa zlecenie	1	1,3%
własna działalność lub umowa o pracę	2	2,5%
umowa zlecenie lub umowa o dzieło	2	2,5%
umowa o dzieło	1	1,2%
umowa zlecenie/po okresie próbnym umowa o pracę	6	7,5%
Suma	**80**	**100,00%**

Źródło: opracowanie własne na podstawie ofert pracy pochodzących z portali: www.careerjet.pl oraz www.bialystokonline.pl.

W blisko połowie ogłoszeń (48,8%) była to umowa o pracę, a w 7,5% – umowa o pracę po okresie próbnym. Umowy

cywilnoprawne (umowa zlecenie lub umowa o dzieło) proponowane były w 27,5% przypadków. Co ciekawe, 10% pracodawców nie chciało udzielić informacji o proponowanym rodzaju umowy; można jedynie przypuszczać, że planowali zatrudnić pracownika bez umowy, w formule określanej jako „praca na czarno".

W 33 przypadkach na 80, podczas rozmowy telefonicznej w badaniu techniką *mystery calling* uzyskano informacje na temat proponowanego wynagrodzenia. Najniższą płacę, w wysokości 5 zł netto za 1 godzinę pracy, oferował pracodawca, który proponował posadę pracownikowi ochrony. 10 pracodawców oferowało wynagrodzenie bliskie najniższemu wynagrodzeniu czyli 1 750-1 800 zł brutto. Najwyższe wynagrodzenie proponowano z kolei na stanowisku automatyka i przedstawiciela handlowego (w sprzedaży bezpośredniej urządzeń do pielęgnacji domów, pensjonatów, hoteli) – w wysokości 3 500 zł netto.

Analizie poddane były również szczególne warunki fizyko-chemiczne występujące na danym stanowisku pracy (hałas, oświetlenie, temperatura, wilgotność powietrza, promieniowanie, wibracje, trucizny przemysłowe, pył, zapachy, substancje żrące, substancje zapachowe). Zidentyfikowano je w 5 ofertach pracy, z czego 3 dotyczyły hałasu występującego na stanowisku, a 2 związane były z monotonią pracy i powtarzalnością czynności występującą przy taśmie produkcyjnej.

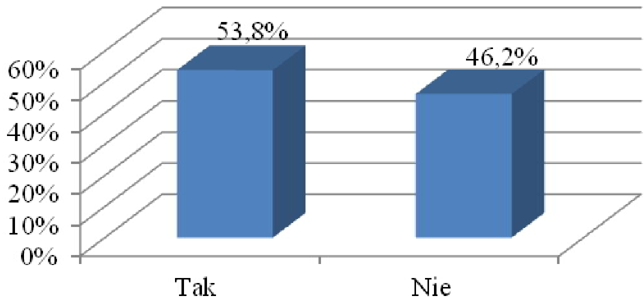
4.4. Analiza polityki szkoleniowej przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem pracowników w wieku 45 lat i więcej

4.4.1. Aktywność przedsiębiorstw w organizacji kształcenia ustawicznego

Nieco ponad połowa badanych przedsiębiorstw (53,8%) w ciągu ostatniego roku organizowała szkolenia dla pracowników,

w których to formach edukacji brali udział pracownicy 45+ (wykres 4.3.). Jest to wynik co najwyżej zadowalający, gdyż 174 firmy w ogóle nie inwestowały w rozwój kadr.

Wykres 4.3. Organizacja szkoleń (poza szkoleniami BHP) dla pracowników w wieku 45+ w ciągu ostatniego roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=377).

Z przedstawionych w tabeli 4.4. danych zaobserwować można zależność, że im większe przedsiębiorstwo, tym większy odsetek firm kształci pracowników. Wśród firm zatrudniających powyżej 250 pracowników, aż 85% organizowało szkolenia dla pracowników, natomiast w przypadku mikroprzedsiębiorstw – była to zaledwie niespełna jedna trzecia firm.

Tabela 4.4. Organizacja w ciągu ostatniego roku szkoleń dla pracowników w wieku 45+ (poza szkoleniami BHP) a wielkość zatrudnienia

Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych			
	0-9	10-49	50-249	pow. 250
Tak	32,6%	53,9%	69,2%	85,0%
Nie	67,4%	46,1%	30,8%	15,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=377).

Jeśli chodzi o korelację dotyczącą szkoleń pracowników a poziomem rozwoju firmy (tabela 4.5.), nie widać aż tak dużego związku, jak w przypadku powiązań z wielkością przedsiębiorstwa. Nie mniej jednak i tu możemy zaobserwować, iż firmy silnie rozwijające się częściej kształcą swoich pracowników. Niemal dwie trzecie przedsiębiorstw, będących w fazie silnego rozwoju, w ostatnim roku organizowało szkolenia przeznaczone dla kadry pracowniczej. Najmniejszy odsetek firm organizujących w ostatnich 12 miesiącach szkolenia dla pracowników, to firmy, których poziom rozwoju został określony jako „słabo rozwijający się" – w tym przypadku 45,6% przedsiębiorstw rozwijało potencjał kadrowy.

Tabela 4.5. Organizacja w ciągu ostatniego roku szkoleń dla pracowników 45+ (poza szkoleniami BHP) a poziom rozwoju firmy

Wyszczególnienie	Poziom rozwoju firmy			
	Stagnacyjne	Słabo rozwijające się	Rozwijające się	Silnie rozwijające się
Tak	55,7%	45,4%	58,7%	62,7%
Nie	44,3%	54,6%	41,3%	37,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=377).

Badania ukazały również prawidłowości związane z częstotliwością szkoleń a profilem działalności firmy. Z danych wynika iż, szkolenia dla pracowników najczęściej były organizowane wśród firm z administracji publicznej i obrony narodowej (tabela 4.6.). W tym przypadku aż 83,3% przedsiębiorstw w ciągu ostatniego roku organizowało takie formy kształcenia. Dość często szkolono również pracowników pracujących w następujących branżach: edukacja (68%), pośrednictwo finansowe oraz ochrona zdrowia i pomoc społeczna (po 66,7% firm z tych branż). Najmniejszy odsetek firm szkolących pracowników pojawił się w branży hoteli i restauracji (66,7%),

przy czym warto zaznaczyć, iż to były 2 z 3 firm z tego sektora, oraz z branży budownictwa, gdzie 62,2% firm nie korzystało w ostatnim roku ze szkoleń dla pracowników.

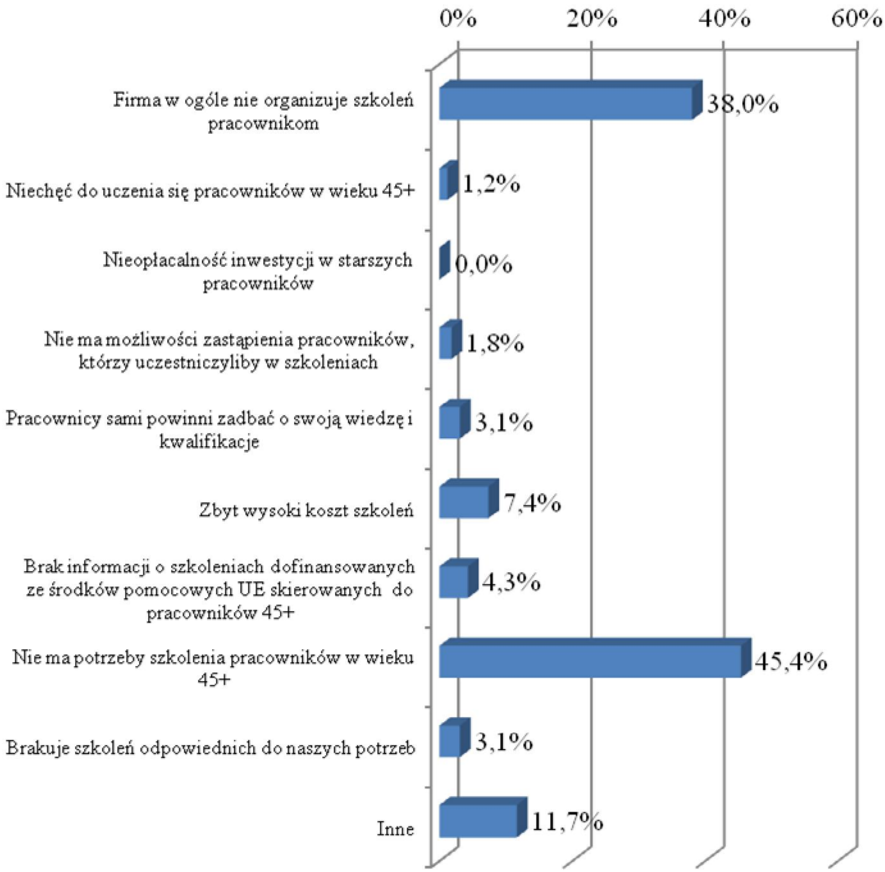
Tabela 4.6. Organizacja w ciągu ostatniego roku szkoleń dla pracowników w wieku 45+ (poza szkoleniami BHP) a branża działalności

BRANŻA	Tak	Nie
Przemysł	51,3%	48,7%
Budownictwo	37,8%	62,2%
Handel i naprawy	50,0%	50,0%
Hotele i restauracje	33,3%	66,7%
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	55,6%	44,4%
Pośrednictwo finansowe	66,7%	33,3%
Obsługa nieruchomości i firm	71,4%	28,6%
Administracja publiczna i obrona narodowa	83,3%	16,7%
Edukacja	68,0%	32,0%
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	66,7%	33,3%
Działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała	46,9%	53,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=377).

Głównym powodem, dla którego nie organizowano w firmach szkoleń pracownikom powyżej 45. roku życia jest, zdaniem przedsiębiorców, brak potrzeby szkolenia w tej grupie wiekowej. Za tym argumentem opowiedziało się 45,4% firm nieprzeprowadzających szkoleń. Dość duży odsetek (38%) przedsiębiorstw w ogóle nie organizuje szkoleń, zatem w takich jednostkach i pracownicy starsi nie mają możliwości rozwijania swoich kompetencji w procesie szkoleniowym.

Wykres 4.4. Powody, dla których w badanych przedsiębiorstwach nie organizowano szkoleń pracownikom w wieku 45+



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=174).

Warto zaznaczyć, iż przedsiębiorcy nie potwierdzają opinii, iż nie opłaca się inwestować w starszych pracowników. Żaden pracodawca nie wskazał tej przyczyny jako wpływającej na brak organizowania szkoleń w firmie. Poza tym 7,4% przedsiębiorstw

tłumaczy rezygnację ze szkoleń zbyt wysokimi ich kosztami. Wśród odpowiedzi „Inne", 7 firm wskazało fakt, że przedsiębiorstwo korzysta ze szkoleń zewnętrznych, a kolejne 5 zwróciło uwagę na to, że nie było takiej potrzeby.

Z zaprezentowanych w tabeli 4.7. powodów, dla których poszczególne wielkości przedsiębiorstw nie organizują szkoleń pracownikom 45+, zauważyć można, że wśród mikroprzedsiębiorstw głównym powodem takiego stanu rzeczy jest ogólny brak jakichkolwiek szkoleń dla kadry (48,3% przedsiębiorstw), natomiast wśród małych, średnich i dużych firm głównym powodem jest brak potrzeby szkolenia pracowników w tym wieku; przy czym tę przyczynę wskazało 51,7% małych, 37,5% średnich i aż dwie trzecie dużych przedsiębiorstw.

Tabela 4.7. Powody, dla których w badanych przedsiębiorstwach nie organizowano szkoleń pracownikom w wieku 45+ a wielkość zatrudnienia

Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych			
	0-9	10-49	50-249	pow. 250
Firma w ogóle nie organizuje szkoleń pracownikom	48,3%	29,2%	29,2%	33,3%
Niechęć do uczenia się pracowników w wieku 45+	0,0%	1,1%	4,2%	0,0%
Nieopłacalność inwestycji w starszych pracowników	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Nie ma możliwości zastąpienia pracowników, którzy uczestniczyliby w szkoleniach	1,7%	1,1%	4,2%	0,0%
Pracownicy sami powinni zadbać o swoją wiedzę i kwalifikacje	1,7%	1,1%	12,5%	0,0%
Zbyt wysoki koszt szkoleń	1,7%	7,9%	12,5%	33,3%
Brak informacji o szkoleniach dofinansowanych ze środków pomocowych UE skierowanych do pracowników 45+	1,7%	4,5%	8,3%	0,0%
Nie ma potrzeby szkolenia pracowników w wieku 45+	29,3%	51,7%	37,5%	66,7%
Brakuje szkoleń odpowiednich do naszych potrzeb	0,0%	3,4%	8,3%	0,0%
Inne	10,3%	7,9%	25,0%	0,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=174).

Jeśli chodzi o powiązanie poziomu rozwoju firmy z przyczynami, dla których nie organizują one szkoleń dla pracowników 45+ (tabela 4.8.), to 63,2% silnie rozwijających się przedsiębiorstw i 41,5% słabo rozwijających się podmiotów (spośród 174 firm, które nie szkolą pracowników) stwierdziło, że firma w ogóle nie organizuje szkoleń. Natomiast 55,2% firm będących w fazie stagnacji oraz 51,6% firm rozwijających się, nie szkoli pracowników, gdyż uważa, że nie ma potrzeby szkolenia pracowników w wieku 45+.

Tabela 4.8. Powody, dla których w badanych przedsiębiorstwach nie organizowano szkoleń pracownikom w wieku 45+ a poziom rozwoju firmy

Wyszczególnienie	Poziom rozwoju firmy			
	Stagnacyjne	Słabo rozwijające się	Rozwijające się	Silnie rozwijające się
Firma w ogóle nie organizuje szkoleń pracownikom	29,3%	41,5%	19,4%	63,2%
Niechęć do uczenia się pracowników w wieku 45+	1,7%	0,0%	0,0%	5,3%
Nieopłacalność inwestycji w starszych pracowników	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Nie ma możliwości zastąpienia pracowników, którzy uczestniczyliby w szkoleniach	1,7%	1,5%	3,2%	0,0%
Pracownicy sami powinni zadbać o swoją wiedzę i kwalifikacje	0,0%	3,1%	9,7%	0,0%
Zbyt wysoki koszt szkoleń	1,7%	9,2%	9,7%	10,5%
Brak informacji o szkoleniach dofinansowanych ze środków pomocowych UE skierowanych do pracowników 45+	3,4%	1,5%	9,7%	5,3%
Nie ma potrzeby szkolenia pracowników w wieku 45+	55,2%	32,3%	51,6%	21,1%
Brakuje szkoleń odpowiednich do naszych potrzeb	5,2%	1,5%	0,0%	5,3%
Inne	10,3%	9,2%	9,7%	21,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=174).

Z badań jakościowych przeprowadzonych wśród pracodawców wynika, iż w podlaskich firmach przywiązuje się dużą wagę do kształcenia ustawicznego pracowników. Prowadzone jest ono dwutorowo: wewnątrz firmy i na zewnątrz. Szkolenia wewnętrzne oparte są na przekazywaniu wiedzy wśród pracowników, na przykład w ramach działań mentoringowych, w których osoba bardziej doświadczona motywuje do rozwoju młodszego stażem pracownika. Tego typu kształcenie nie zawsze jest jednak dostrzegane przez osoby zatrudnione w danym przedsiębiorstwie, co obrazuje poniższa opinia:

„Tak, szkolimy i w dużej części są to szkolenia wewnętrzne. Pracownicy mogliby powiedzieć, że w ogóle brak jest szkoleń, są niedoszkoleni, bo pracownik patrzy ze swojego punktu widzenia – na szkolenia zewnętrzne. Natomiast nasza firma jest na tyle specyficzna, że ważne jest to, co się tu w środku dzieje, jak firma działa. Trzeba to poznać, a to zapewniają szkolenia wewnętrzne, żadne ze szkoleń zewnętrznych nie jest w stanie tego zapewnić”.

Kształceniem ustawicznym w przedsiębiorstwie zajmuje się zazwyczaj dział kadr, niekiedy współpracując z pełnomocnikiem ds. jakości, w przypadku, gdy firma wdrożyła system jakości. W zatwierdzenie realizacji planów szkoleniowych ingeruje również często zarząd przedsiębiorstwa.

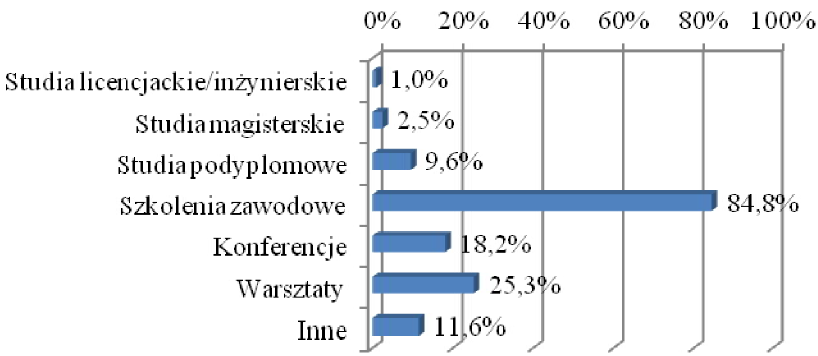
Potrzeby szkoleniowe wynikają, z jednej strony, ze zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa (rozwój nowych metod, wdrażanie nowych produktów), z drugiej – z konieczności odnawiania uprawnień (na przykład gazowych czy elektrycznych).

4.4.2. Planowanie i realizacja planów szkoleniowych

Wśród przedsiębiorstw prowadzących szkolenia dla pracowników, najpopularniejszą formą dokształcania były szkolenia zawodowe, na które wskazało 84,8% firm (wykres 4.5.). Badani pracodawcy korzystali również z warsztatów (25,3%) oraz konferencji (18,2%). Bardzo małą popularnością cieszyły się

natomiast studia – jedynie 9,6% firm wskazało na studia podyplomowe, na studia magisterskie – 2,5%, a na licencjackie/inżynierskie zaledwie 1% firm doszkalających kadry. Wśród odpowiedzi „Inne" pojawiły się, między innymi, wskazania na szkolenia wewnętrzne (5 firm, co stanowi 2,5% ogółu doszkalających), kursy podwyższające kwalifikacje (3 firmy, czyli 1,5%) czy szkolenia językowe (2 firmy – 1% badanych).

Wykres 4.5. Formy dokształcania pracowników*



*suma nie daje 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=198).

Z danych przedstawionych w tabeli 4.9. zauważyć można, że bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, najpopularniejszą formą dokształcania pracowników są szkolenia zawodowe, przy czym najczęściej z tej formy dokształcania pracowników korzystają mikroprzedsiębiorstwa. Poza tym warto zaznaczyć, iż przedsiębiorstwa duże zdecydowanie częściej inwestują w rozwój pracowników w formie studiów podyplomowych (23,5% wskazań).

Tabela 4.9. Formy dokształcania pracowników a wielkość zatrudnienia

Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych			
	0-9	10-49	50-249	pow. 250
Studia licencjackie/inżynierskie	0,0%	1,9%	0,0%	0,0%
Studia magisterskie	0,0%	4,8%	0,0%	0,0%
Studia podyplomowe	3,6%	8,7%	9,3%	23,5%
Szkolenia zawodowe	89,3%	77,9%	88,9%	82,4%
Konferencje	3,6%	22,1%	16,7%	17,6%
Warsztaty	14,3%	26,9%	25,9%	23,5%
Inne	3,6%	7,7%	20,4%	17,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=198).

Ze szkoleń zawodowych, jako formy dokształcania pracowników, najczęściej korzystają firmy rozwijające się (97,7%, tabela 4.10.). Firmy znajdujące się w fazie stagnacji, w porównaniu z firmami będącymi na różnych stopniach rozwoju, częściej wysyłają swoich pracowników na konferencje (26% podmiotów) czy warsztaty (27,4%), ale też studia magisterskie (4,1% podmiotów).

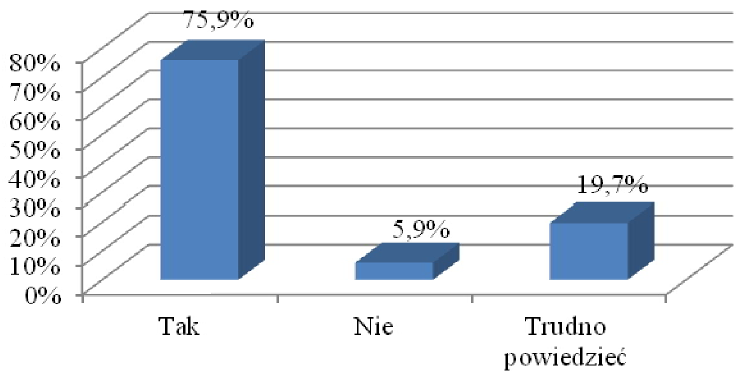
Tabela 4.10. Formy dokształcania pracowników a poziom rozwoju firmy

Wyszczególnienie	Poziom rozwoju firmy			
	Stagnacyjne	Słabo rozwijające się	Rozwijające się	Silnie rozwijające się
Studia licencjackie/inżynierskie	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%
Studia magisterskie	4,1%	1,9%	2,3%	0,0%
Studia podyplomowe	6,8%	13,0%	9,1%	9,4%
Szkolenia zawodowe	72,6%	81,5%	97,7%	87,5%
Konferencje	26,0%	11,1%	15,9%	12,5%
Warsztaty	27,4%	24,1%	20,5%	25,0%
Inne	11,0%	14,8%	4,5%	15,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=198).

Wśród 206. firm udzielających odpowiedzi na pytanie dotyczące dokształcania pracowników w najbliższym roku, trzy czwarte udzieliły odpowiedzi twierdzącej (wykres 4.6.). Co piątej firmie trudno było określić plany szkoleniowe kadry w najbliższym czasie, natomiast niespełna 6% badanych firm uznała, iż w perspektywie najbliższego roku nie będzie dokształcać pracowników.

Wykres 4.6. Czy firma w pespektywie najbliższego roku ma zamiar dokształcać pracowników w wieku 45+?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=206).

Z danych przedstawionych w tabeli 4.11. można wnioskować, że im większe przedsiębiorstwo, tym częściej szkoli pracowników. Wśród mikrofirm tylko 51,5% było przekonanych o tym, iż w perspektywie najbliższego roku będzie dokształcać pracowników, natomiast w przypadku firm dużych, było to aż 87,5% podmiotów. Co istotne, żadne z przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 250 pracowników, nie wskazało na odpowiedź informującą o braku planów szkoleniowych w najbliższym roku.

Tabela 4.11. Plany firmy związane z dokształcaniem pracowników w wieku 45+ w najbliższych 12 miesiącach a wielkość zatrudnienia

Wyszczególnienie	Wielkość firmy			
	0-9	10-49	50-249	pow. 250
Tak	51,5%	74,8%	85,5%	87,5%
Nie	24,2%	2,9%	1,8%	0,0%
Trudno powiedzieć	24,2%	22,3%	12,7%	12,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=206).

Badania wskazały, że niezależnie od fazy rozwoju, podlaskie firmy w ciągu najbliższych 12 miesięcy mają zamiar dokształcać pracowników w wieku 45 lat i więcej (tabela 4.12.). Wśród firm silnie rozwijających nie pojawiło się ani jedno przedsiębiorstwo, które nie miałoby w planach dokształcania swoich pracowników. Jedna czwarta wśród firm znajdujących się w tej fazie rozwoju nie była pewna jednak czy jakiekolwiek formy dokształcania pracowników w najbliższym roku będzie stosować. Największy odsetek przedsiębiorstw, które w perspektywie najbliższego roku nie miały zamiaru inwestować w rozwój pracowników, wystąpił wśród firm w fazie stagnacji (9,2%).

Tabela 4.12. Plany firmy związane z dokształcaniem pracowników w wieku 45+ w najbliższych 12 miesiącach a poziom rozwoju firmy

Wyszczególnienie	Poziom rozwoju firmy			
	Stagnacyjne	Słabo rozwijające się	Rozwijające się	Silnie rozwijające się
Tak	72,4%	73,2%	81,4%	75,0%
Nie	9,2%	3,6%	7,0%	0,0%
Trudno powiedzieć	18,4%	23,2%	11,6%	25,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=206).

Z badań wynika, że najbardziej nastawione na dokształcanie pracowników są przedsiębiorstwa działające w branżach: administracja publiczna i obrona narodowa (86,7% pozytywnych wskazań), ochrona zdrowia i pomoc społeczna (85%) oraz budownictwo (84,6%). Stan ten szczegółowo przedstawia tabela 4.13. W takich branżach, jak: handel i naprawy, pośrednictwo finansowe oraz edukacja – średnio co dziesiąte przedsiębiorstwo nie zamierza w najbliższym roku dokształcać pracowników po 45. roku życia. Hotele i restauracje – na moment przeprowadzania badania – nie były w stanie określić czy w najbliższej perspektywie będą inwestowały w rozwój kadry.

Tabela 4.13. Plany firmy związane z dokształcaniem pracowników w wieku 45+ w najbliższych 12 miesiącach a branża działalności firmy

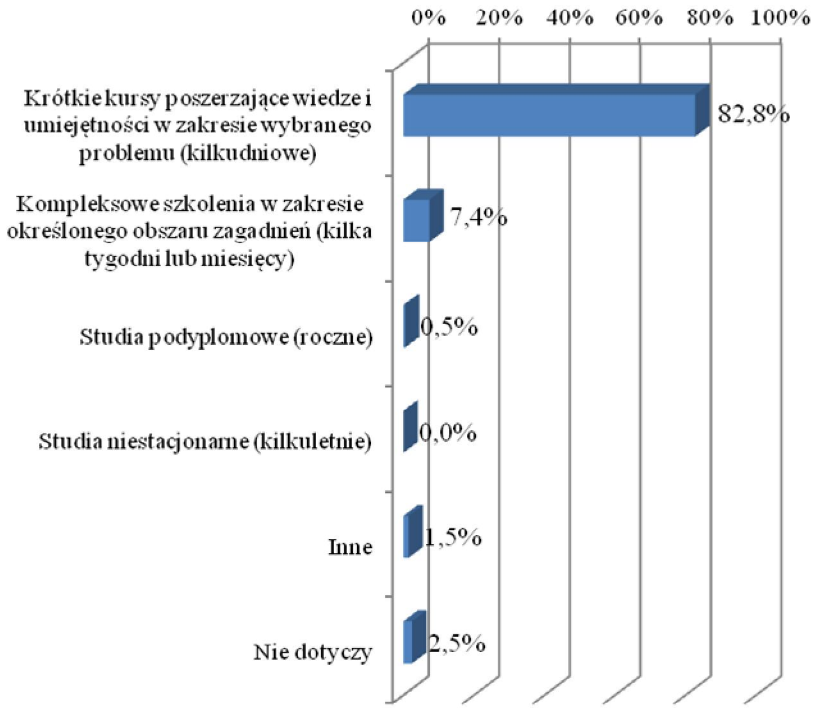
BRANŻA	Tak	Nie	Trudno powiedzieć
Przemysł	61,1%	0,0%	38,9%
Budownictwo	84,6%	7,7%	7,7%
Handel i naprawy	73,3%	11,1%	15,6%
Hotele i restauracje	0,0%	0,0%	100,0%
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	72,7%	0,0%	27,3%
Pośrednictwo finansowe	80,0%	10,0%	10,0%
Obsługa nieruchomości i firm	81,8%	9,1%	9,1%
Administracja publiczna i obrona narodowa	86,7%	0,0%	13,3%
Edukacja	76,5%	11,8%	11,8%
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	85,0%	0,0%	15,0%
Działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała	69,6%	4,3%	26,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=206).

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu wskazały, że zdecydowanie preferują krótkie (kilkudniowe) kursy poszerzające wiedzę i umiejętności w zakresie wybranego problemu jako formę w kształceniu ustawicznym osób w wieku 45 lat i więcej. Za tym

rozwiązaniem opowiedziało się 82,8% firm (wykres 4.8.). Warto podkreślić, iż druga w kolejności kategoria – kompleksowe szkolenia w zakresie określonego obszaru zagadnień (kilka tygodni lub miesięcy) otrzymała dziesięciokrotnie mniej głosów wskazań; za tą formą kształcenia opowiedziało się zaledwie 7,4% przedsiębiorstw udzielających odpowiedzi na to pytanie. Żadne z przedsiębiorstw nie wskazało z kolei na studia niestacjonarne, a na studia podyplomowe wskazała zaledwie jedna firma.

Wykres 4.7. Czas szkoleń preferowany przez przedsiębiorstwa podczas kształcenia ustawicznego pracowników w wieku 45 lat i więcej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=192).

Z badań jakościowych wynika, iż planowanie procesu szkoleniowego w firmie oparte jest najczęściej na analizie zapotrzebowania zgłaszanego w bezpośrednim kontakcie z działem kadr przez kierowników poszczególnych działów. To oni, jako osoby mające na co dzień kontakt z pracownikami, są identyfikowane jako najbardziej kompetentne w tym zakresie. Warto jednak podkreślić, że wśród badanych firm pojawiły się również przypadki poprzedzenia przygotowania strategii szkoleniowej profesjonalną, zleconą wyspecjalizowanej firmie, diagnozą potrzeb szkoleniowych. Stanowi to wskaźnik świadomości danej firmy w zakresie organizacji kształcenia ustawicznego. Respondenci podkreślali jednak, że plany szkoleniowe, pomimo że najczęściej tworzone są na dany rok, muszą być elastyczne. Sytuacja w przedsiębiorstwie jest na tyle płynna, że niekiedy następuje konieczność zmiany terminu szkolenia, a nawet jego tematyki. Ważną obserwacją jest, że niektóre firmy idą o krok dalej i plany szkoleń przekształcają w strategie wieloletnie lub wewnętrzne akademie wiedzy. Kształcenie ustawiczne nie ogranicza się więc tylko do szkoleń, ale zakłada również inne metody, takie jak coaching. Potwierdza to choćby taka wypowiedź:
„W tej chwili jest tak, że każdy nowy kierownik ma też dostęp do coacha, który, przynajmniej w tym pierwszym okresie, ma poukładać mu jego nowe zadania (...), żeby przynajmniej w tym zakresie, dopóki nie pojawi się jakieś bardziej sformalizowane szkolenie dla nich, byli w stanie sobie radzić”.

Szkolenia realizowane w ramach zasobów przedsiębiorstwa przeprowadzane są przez bardziej doświadczonych pracowników. Zidentyfikowana została również dobra praktyka w postaci przekazywania wiedzy zdobytej podczas szkolenia przez daną osobę współpracownikom, którzy w danej formie dokształcania nie uczestniczyli. Wskazuje to na cechy organizacji uczącej się, świadomej wartości wiedzy. Szkolenia wewnętrzne są tylko jednym z elementów kształcenia ustawicznego. Pracownicy

przedsiębiorstw szkoleni są również przez współpracujące firmy, najczęściej dostawców maszyn i urządzeń. W przypadku zawodów specyficznych, na przykład kancelarii radcowskich, swoje usługi szkoleniowe oferują im również odpowiednie instytucje (np. Okręgowa Izba Radców Prawnych). Jako kształcenie ustawiczne, identyfikowane są również studia, już nie tylko podyplomowe, ale również doktoranckie. Jedną ze zidentyfikowanych dobrych praktyk jest przykład przedsiębiorstwa, które wysyła pracownika na doktoranckie studia za granicę. Jako poszerzanie kompetencji pracowników, traktowane są również wyjazdy na konferencje, konkursy, na przykład kulinarne, których dodatkowym atutem jest aspekt *networkingu*, czyli budowania sieci kontaktów biznesowych.

Badania ukazały, że brak procedur zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie idzie w parze z brakiem zróżnicowania oferty szkoleniowej ze względu na wiek. Z drugiej jednak strony, takie ujednolicenie spowodowane jest tym, że jak stwierdzono wcześniej, nie wiek, a kwalifikacje, są dla pracodawców wyznacznikiem wartości danego pracownika.

Proces szkolenia pracowników rodzi nie tylko problemy finansowe, ale również organizacyjne, ponieważ wymagają one dostosowania funkcjonowania przedsiębiorstwa, na przykład zapewnienia zastępstwa pracownika kształcącego się:
„Największym problemem jest tak naprawdę umiejscowienie tego w czasie. Praca jest na okrągło i to rodzi problemy ze szkoleniem pracowników”.

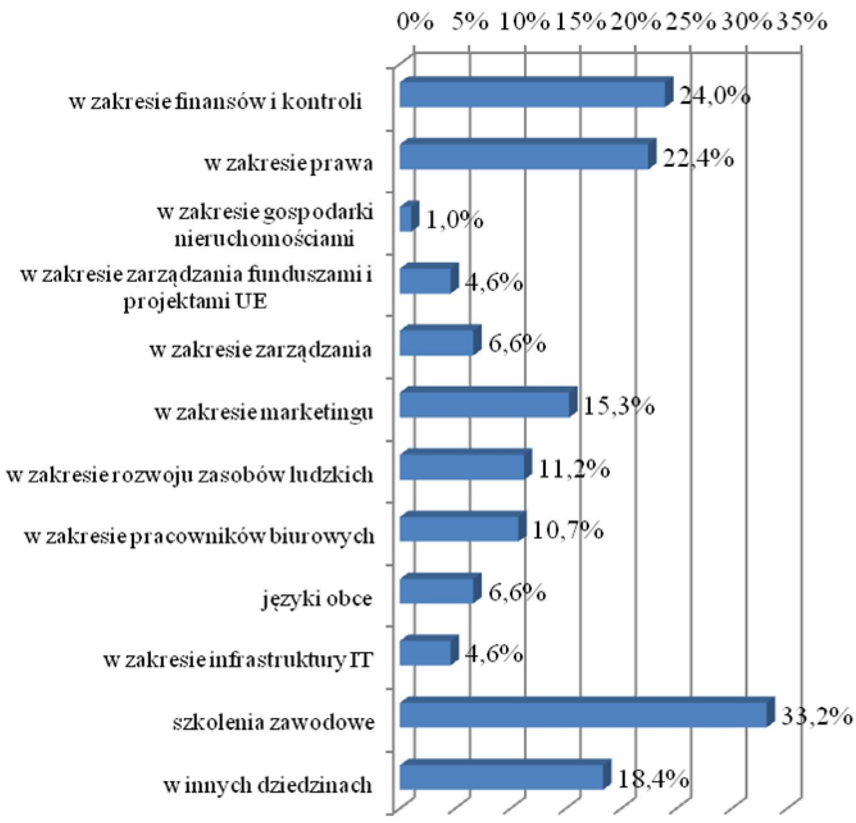
Większość badanych przedsiębiorstw oferuje zatrudnionym w nich osobom darmowe szkolenia, przy czym powszechne jest zabezpieczenie w postaci umowy lojalnościowej. W badaniach zasygnalizowana jednak została również praktyka finansowania częściowego, aby pracownik czuł się współodpowiedzialny za efektywność szkoleń. Co więcej, w jednej z firm to pracownicy zdecydowali, że wolą finansować sobie szkolenia samodzielnie, by mieć możliwość zmiany pracodawcy w dowolnym momencie.

Kształcenie ustawiczne postrzegane jest jednak przez badanych przedstawicieli przedsiębiorstw jako kluczowe dla rozwoju firmy, w związku z czym niedogodności związane z tym procesem odchodzą na dalszy plan. Często jednak brakuje procedur odnoszących się do kształcenia ustawicznego, zwłaszcza do jego mniej typowych form, na przykład delegowania pracowników na zagraniczne studia doktoranckie. Przedsiębiorstwa tego typu rozwiązania muszą wypracowywać samodzielnie, co niekiedy rodzi problemy.

4.4.3. Identyfikacja bieżących i przyszłych potrzeb szkoleniowych

Potrzeby szkoleniowe pracowników, w tym po 45. roku życia, koncentrują się wokół trzech kategorii (wykres 4.8.).

Wykres 4.8. Potrzeby szkoleniowe pracowników, w tym pracowników w wieku 45 lat i więcej*



*suma nie daje 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=196).

Badania ukazały, że przedsiębiorcy przede wszystkim zwracają uwagę na potrzebę szkoleń zawodowych (33,2%). Najczęściej wskazują na szkolenia kierowców, szkolenia w zakresie budownictwa, pracy z innymi osobami, medycyny i nowych rozwiązań w lecznictwie. Jedna czwarta firm zauważa potrzebę podniesienia kompetencji zatrudnionych pracowników w zakresie finansów i kontroli, a kolejne 22,4% w zakresie prawa. Najmniejsze zapotrzebowanie występuje w zakresie gospodarki nieruchomościami (1% wskazań). Wśród innych dziedzin, najczęściej pojawiał się handel, zgodnie z prowadzoną działalnością, czy medycyna i ochrona zdrowia.

Tabela 4.14. Potrzeby szkoleniowe pracowników, w tym pracowników w wieku 45 lat i więcej a wielkość przedsiębiorstwa

Zakres potrzeb szkoleniowych pracowników	Liczba zatrudnionych			
	0-9	10-49	50-249	pow. 250
Finanse i kontrola	17,9%	25,0%	20,4%	29,4%
Prawo	0,0%	26,9%	20,4%	29,4%
Gospodarka nieruchomościami	0,0%	1,0%	1,9%	0,0%
Zarządzanie funduszami i projektami UE	3,6%	6,7%	1,9%	0,0%
Zarządzanie	3,6%	7,7%	5,6%	5,9%
Marketing	17,9%	14,4%	16,7%	5,9%
Rozwój zasobów ludzkich	3,6%	9,6%	14,8%	17,6%
Pracownicy biurowi	7,1%	10,6%	11,1%	11,8%
Języki obce	7,1%	6,7%	5,6%	5,9%
Infrastruktura IT	3,6%	5,8%	3,7%	0,0%
Szkolenia zawodowe	17,9%	27,9%	44,4%	41,2%
Inne dziedziny	21,4%	16,3%	18,5%	17,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=196).

Mikroprzedsiębiorstwa w takim samym stopniu wskazywały na potrzeby szkoleniowe w zakresie finansów i kontroli, marketingu oraz szkoleń zawodowych (po 17,9% wskazań; tabela 4.14.). Z kolei wśród pozostałych przedsiębiorstw, dominowały szkolenia zawodowe (największy odsetek wśród średnich firm – 44,4%), w drugiej kolejności szkolenia w zakresie prawa (najwięcej – duże firmy: 29,4%, wśród mikrofirm – brak wskazań) oraz w zakresie finansów i kontroli (najwięcej wskazań wśród małych przedsiębiorstw – 25%).

Należy przy tym wskazać, że wszystkie firmy w równym stopniu zauważają potrzebę szkoleń zawodowych (tabela 4.15.). Około jedna trzecia przedsiębiorstw pozostających w fazie stagnacji, słabego, umiarkowanego i silnego rozwoju zaznaczyła tę kategorię szkoleń. Firmy słabo rozwijające się oraz silnie rozwijające się w większym stopniu potrzebują szkoleń z zakresu finansów i kontroli (odpowiednio 27,8% oraz 31,3% wskazań). Natomiast firmy będące w fazie stagnacji – w zakresie prawa (27,4%). Średnio co piąte przedsiębiorstwo rozwijające się oraz silnie rozwijające się zauważa również potrzebę szkoleń w zakresie marketingu.

Tabela 4.15. Potrzeby szkoleniowe pracowników, w tym pracowników w wieku 45 lat i więcej a poziom rozwoju przedsiębiorstwa

Zakres potrzeb szkoleniowych pracowników	Poziom rozwoju firmy			
	Stagnacyjne	Słabo rozwijające się	Rozwijające się	Silnie rozwijające się
Finanse i kontrola	23,3%	27,8%	11,4%	31,3%
Prawo	27,4%	20,4%	13,6%	21,9%
Gospodarka nieruchomościami	1,4%	1,9%	0,0%	0,0%

Zakres potrzeb szkoleniowych pracowników	Poziom rozwoju firmy			
	Stagnacyjne	Słabo rozwijające się	Rozwijające się	Silnie rozwijające się
Zarządzanie funduszami i projektami UE	5,5%	5,6%	2,3%	3,1%
Zarządzanie	5,5%	5,6%	2,3%	15,6%
Marketing	9,6%	13,0%	20,5%	21,9%
Rozwój zasobów ludzkich	12,3%	7,4%	13,6%	9,4%
Pracownicy biurowi	11,0%	9,3%	9,1%	12,5%
Języki obce	5,5%	9,3%	4,5%	6,3%
Infrastruktura IT	4,1%	3,7%	2,3%	9,4%
Szkolenia zawodowe	30,1%	33,3%	31,8%	34,4%
Inne dziedziny	20,5%	11,1%	22,7%	15,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=196).

5. ZAPOTRZEBOWANIE PODLASKICH PRACODAWCÓW NA ZAWODY I KOMPETENCJE

5.1. Poziom i struktura zapotrzebowania na zawody i kompetencje

W badaniu uwzględniono także problem prognozowanych zmian kadrowych w podlaskich przedsiębiorstwach, z uwzględnieniem popytu na pracę według zawodów i kompetencji.

Spośród 400. badanych firm, w ciągu najbliższych 12 miesięcy jedna trzecia planuje przyjąć nowych pracowników.

Tabela 5.1. Zapotrzebowanie kadrowe przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Liczba	Odsetek
Nie planuje się przyjąć nowych pracowników	265	66,6%
Planuje się przyjąć pracowników	133	33,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=398).

Największe zapotrzebowanie kadrowe wśród badanych przedsiębiorstw występuje w grupie 8 – Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń, gdzie co piąte przedsiębiorstwo poszukuje nowych pracowników w tej grupie zawodów (tabela 5.2.). Zapotrzebowanie na operatorów i monterów maszyn i urządzeń kształtuje się na poziomie 26,8% ogółu poszukiwanych pracowników. Równie dużą popularnością cieszy się grupa zawodów 7 – Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy, gdzie niemal jedna trzecia firm wykazuje zapotrzebowanie na poziomie 26,3% ogółu osób do zatrudnienia.

Tabela 5.2. Zapotrzebowanie kadrowe przedsiębiorstw według wielkich grup zawodów

Wyszczególnienie wielkich grup zawodów	Liczba firm	Liczba osób do zatrudnienia	Odsetek firm	Odsetek osób do zatrudnienia
1 KIEROWNICY	10	12	7,5%	2,6%
2 SPECJALIŚCI	31	44	23,3%	9,5%
3 TECHNICY I INNY ŚREDNI PERSONEL	28	44	21,1%	9,5%
4 PRACOWNICY BIUROWI	12	29	9,0%	6,3%
5 PRACOWNICY USŁUG I SPRZEDAWCY	20	55	15,0%	11,9%
6 ROLNICY, OGRODNICY, LEŚNICY I RYBACY	1	2	0,8%	0,4%
7 ROBOTNICY PRZEMYSŁOWI I RZEMIEŚLNICY	41	122	30,8%	26,3%
8 OPERATORZY I MONTERZY MASZYN I URZĄDZEŃ	26	124	19,5%	26,8%
9 PRACOWNICY WYKONUJĄCY PRACE PROSTE	7	31	5,3%	6,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=133).

Jeśli chodzi natomiast o konkretne zawody, to zapotrzebowanie kadrowe dotyczy przede wszystkim (tabela 5.3.):
— operatorów obrabiarek sterowanych numerycznie,
— monterów elektrycznego sprzętu gospodarstwa domowego,
— kierowców autobusu,
— pomocniczych robotników budowlanych,
— przedstawicieli handlowych.

Tabela 5.3. Zawody, w których w ciągu najbliższych 12 miesięcy firmy najczęściej planują przyjęcie pracowników

Nazwa zawodu	Kod zawodu	Liczba firm	Liczba osób do zatrudnienia	Odsetek firm	Odsetek osób do zatrudnienia
Operator obrabiarek sterowanych numerycznie	722308	3	40	2,3%	8,6%
Monter elektrycznego sprzętu gospodarstwa domowego	821202	1	30	0,8%	6,4%
Kierowca autobusu	833101	5	28	3,8%	6,0%
Pomocniczy robotnik budowlany	931301	4	24	3,0%	5,1%
Przedstawiciel handlowy	332203	12	23	9,0%	4,9%
Lakiernik	713201	1	20	0,8%	4,3%
Monter mebli	821902	1	20	0,8%	4,3%
Magazynier	432103	7	19	5,3%	4,1%
Kierowca samochodu ciężarowego	833203	6	19	4,5%	4,1%
Sprzedawca	522301	8	16	6,0%	3,4%
Sprzedawca w branży spożywczej	522304	3	16	2,3%	3,4%
Księgowy	331301	9	10	6,8%	2,1%
Monter osprzętu elektrotechnicznego	821205	1	10	0,8%	2,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=133).

5.2. Trudności z rekrutacją pracowników

Należy podkreślić, iż pracodawcy na Podlasiu mają trudności w znalezieniu odpowiednich osób do pracy. Z badania przeprowadzonego w ramach *Bilansu Kapitału Ludzkiego* wynikało, iż w 2013 roku, wśród pracodawców poszukujących nowych pracowników do pracy, aż 84% skarżyło się na problemy z ich znalezieniem. Największy problem z pozyskaniem

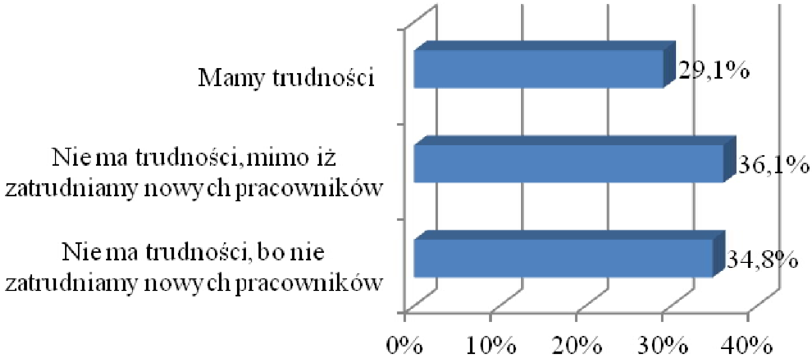
pracowników mieli pracodawcy z branży budownictwo i transport – aż 99% wskazań, to jest o 14 pkt. proc. więcej niż w Polsce. Trudności rekrutacyjne dotyczyły również branży usług specjalistycznych oraz przemysłu i górnictwa, gdzie odpowiednio: 85% i 84% pracodawców zgłaszało problemy rekrutacyjne. Autorzy badań stwierdzali, iż w województwie podlaskim, trudności w znalezieniu odpowiednich osób do pracy są odczuwane częściej niż w skali kraju, co może wynikać z trudności w dostępie do osób o wymaganych przez pracodawców umiejętnościach i kwalifikacjach, a także świadczyć o deficycie zawodów, na które jest rzeczywiste zapotrzebowanie w województwie podlaskim [66].

Badania ilościowe przeprowadzone na potrzeby niniejszego opracowania potwierdzają także, iż podlascy pracodawcy odczuwają trudności w procesie rekrutacji. Można uznać, iż co druga firma zatrudniająca pracowników, boryka się z trudnościami ze znalezieniem odpowiednich pracowników (wykres 5.1.).

Nie zauważa się bezpośredniego związku między wielkością firmy a trudnościami ze znalezieniem odpowiednich pracowników (tabela 5.4.). W każdym rodzaju przedsiębiorstwa, około jednej trzeciej firm boryka się z problemem znalezienia właściwej kadry. Jedynie nieco mniejszy odsetek małych przedsiębiorstw wskazał na występowanie trudności w tym zakresie. Zauważyć jednak należy, iż w tej kategorii przedsiębiorstw największy odsetek firm nie zatrudnia nowych pracowników (44,2%).

[66] Kasparek K., Magierowski M., Turek D. (2014), *Rynek pracy w województwie podlaskim w świetle danych z badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2013*, PARP, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Białystok.

Wykres 5.1. Trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=399).

Tabela 5.4. Trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników a wielkość firmy

Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych			
	0-9	10-49	50-249	pow. 250
Nie ma trudności, bo nie zatrudniamy nowych pracowników	39,0%	44,2%	15,0%	10,0%
Nie ma trudności, mimo iż zatrudniamy nowych pracowników	30,0%	33,2%	50,0%	60,0%
Mamy trudności	31,0%	22,6%	35,0%	30,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=399).

Zdecydowanie widać, że największy odsetek firm zatrudniających nową kadrę występuje w firmach dużych (90%) i średnich (85%). Firmy mikro i małe zdecydowanie rzadziej powiększają zasoby kadrowe.

Ponad połowa firm, która nie ma trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników, ponieważ nie poszukuje nowej kadry, to firmy znajdujące się w fazie stagnacji, a niemal jedna trzecia to podmioty słabo rozwijające się. Zaledwie 4,3% z firm, które nie mają trudności z zatrudnianiem pracowników to przedsiębiorstwa

silnie rozwijające się. Nieco ponad 30% firm, które borykają się z trudnościami związanymi ze znalezieniem nowej kadry, to firmy słabo rozwijające się. Niemniej jednak warto podkreślić, iż około jednej czwartej firm będących w stadium stopniowego rozwoju bądź silnego rozwoju, również napotyka na trudności w znalezieniu odpowiednich pracowników (tabela 5.5.).

Tabela 5.5. Trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników a poziom rozwoju firmy

Wyszczególnienie	Poziom rozwoju firmy			
	Stagnacyjne	Słabo rozwijające się	Rozwijające się	Silnie rozwijające się
Nie ma trudności, bo nie zatrudniamy nowych pracowników	56,0%	29,1%	10,6%	4,3%
Nie ma trudności, mimo iż zatrudniamy nowych pracowników	25,7%	30,4%	29,1%	14,9%
Mamy trudności	19,3%	31,2%	25,7%	23,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=399).

Trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników wskazywane przez firmy uczestniczące w badaniu, skorelowane są z rodzajem ich działalności (tabela 5.6.). Pracodawcy niewskazujący trudności w kwestii zatrudniania, odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, reprezentują sekcje: hotele i restauracje. Chociaż faktem jest, iż jedna trzecia przedsiębiorstw z tej branży nie zatrudnia nowej kadry, niemniej jednak ponad 66% firm nie ma trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników mimo, iż zatrudnia nową kadrę. Z problemami w tej materii w niewielkim stopniu borykają się także przedsiębiorstwa działające w branży administracji publicznej i obrony narodowej

(zaledwie 5,6% firm wskazała na trudności tego typu) oraz w branży pośrednictwa finansowego (6,7% firm).

Tabela 5.6. Trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników a branża działalności

BRANŻA	Nie ma trudności, bo nie zatrudniamy nowych pracowników	Nie ma trudności, mimo iż zatrudniamy nowych pracowników	Mamy trudności
Przemysł	24,4%	37,8%	37,8%
Budownictwo	33,3%	33,3%	33,3%
Handel i naprawy	29,6%	38,3%	32,1%
Hotele i restauracje	33,3%	66,7%	0,0%
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	44,4%	33,3%	22,2%
Pośrednictwo finansowe	40,0%	53,3%	6,7%
Obsługa nieruchomości i firm	20,0%	53,3%	26,7%
Administracja publiczna i obrona narodowa	55,6%	38,9%	5,6%
Edukacja	41,7%	41,7%	16,7%
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	50,0%	16,7%	33,3%
Działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała	36,0%	36,9%	27,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=399).

Należy jednocześnie podkreślić, iż w obu tych branżach większość, bądź znacząca część firm nie zatrudnia pracowników. W przypadku administracji publicznej, ponad połowa (55,6%), firm nie ma trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników, ponieważ nie zwiększa swoich zasobów kadrowych. W przypadku pośrednictwa finansowego dotyczy to 40% firm.

Największe trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników występują wśród firm działających w przemyśle

(37,8% firm), ochronie zdrowia i pomocy społecznej (33,3%), budownictwie (33,3%) oraz w handlu i naprawach (32,1%).

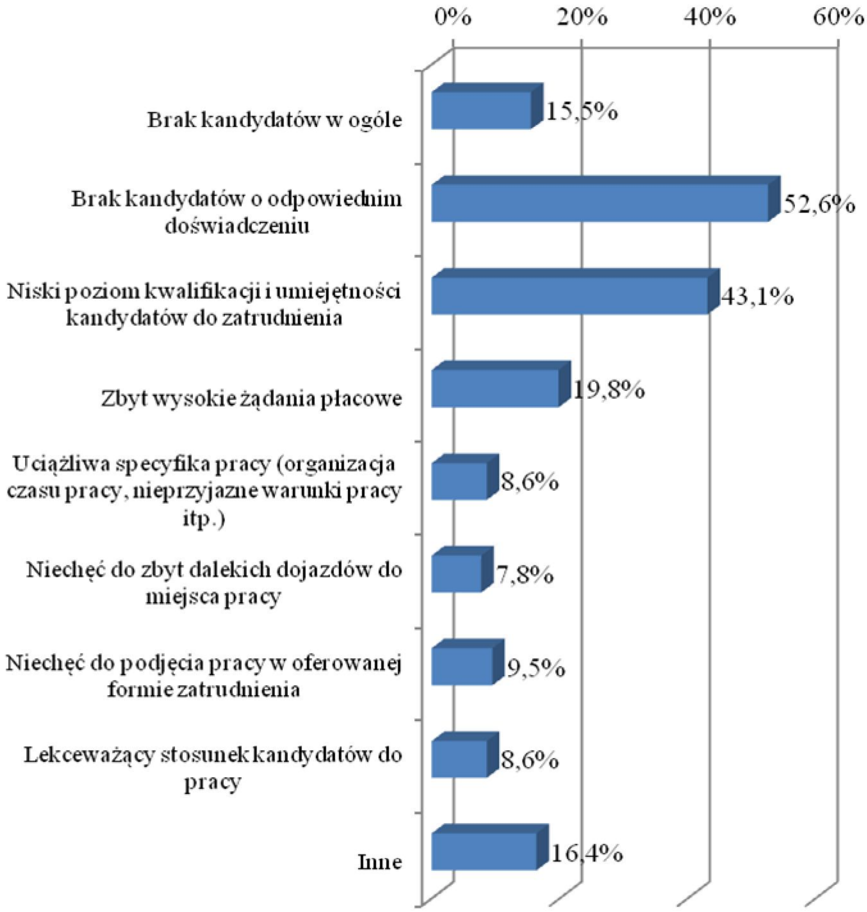
Najczęstszym powodem trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników, zdaniem ankietowanych, jest brak doświadczenia kandydatów do pracy, na co wskazało 52,6% ze 108 firm udzielających odpowiedzi na to pytanie.

Z badań jakościowych przeprowadzonych wśród pracodawców wynika, iż na rynku nie brakuje kandydatów do pracy, jednak większość z nich nie ma doświadczenia w branży, która jest w danym momencie przez pracodawcę poszukiwana. Przedsiębiorcy jednak, znając realia rynku pracy w województwie, są przygotowani na proces szkolenia nowego pracownika od podstaw. Wyraża to opinia:

„Trzeba uczciwie powiedzieć, że doświadczonych pracowników na rynku nie jest za dużo i to są, bym powiedział, pojedyncze przypadki, gdzie możemy już pozyskać człowieka z doświadczeniem, którego nie trzeba przeszkalać, doszkalać do naszych warunków i do naszych potrzeb. Gros przyjęć to z reguły osoby, które wymagają dużej pracy szkoleniowej”.

Równie ważnym czynnikiem okazał się niski poziom kwalifikacji i umiejętności kandydatów do zatrudnienia. Tę odpowiedź wskazało 43,1% przedsiębiorstw (wykres 5.2.).

Wykres 5.2. Powody występowania trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników*



*suma nie daje 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=108).

Niemal trzy czwarte mikroprzedsiębiorstw za główny powód występowania trudności ze znalezieniem odpowiednich

pracowników uznaje brak kandydatów o właściwym doświadczeniu (tabela 5.7.).

Tabela 5.7. Powody występowania trudności ze znalezieniem pracowników a wielkość zatrudnienia

Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych			
	0-9	10-49	50-249	pow. 250
Brak kandydatów w ogóle	9,1%	18,8%	13,8%	33,3%
Brak kandydatów o odpowiednim doświadczeniu	72,7%	45,8%	41,4%	50,0%
Niski poziom kwalifikacji i umiejętności kandydatów do zatrudnienia	36,4%	52,1%	34,5%	50,0%
Zbyt wysokie żądania płacowe	15,2%	14,6%	31,0%	33,3%
Uciążliwa specyfika pracy (organizacja czasu pracy, nieprzyjazne warunki pracy itp.)	6,1%	8,3%	10,3%	16,7%
Niechęć do zbyt dalekich dojazdów do miejsca pracy	0,0%	6,3%	20,7%	0,0%
Niechęć do podjęcia pracy w oferowanej formie zatrudnienia	9,1%	10,4%	10,3%	0,0%
Lekceważący stosunek kandydatów do pracy	0,0%	16,7%	6,9%	0,0%
Inne	15,2%	10,4%	20,7%	50,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=108).

Również najwięcej średnich przedsiębiorstw wskazuje na tę przyczynę, przy tym jest to nieco ponad 41% wskazań wśród tej grupy firm. Duże przedsiębiorstwa za dwa główne powody (po 50% wskazań) trudności ze znalezieniem pracowników wskazują brak kandydatów z odpowiednim doświadczeniem, jak również niski poziom kwalifikacji i umiejętności kandydatów do zatrudnienia. W małych przedsiębiorstwach natomiast to drugie uznane zostało za najczęstszy powód występujących trudności (52,1% małych firma wskazało na tę odpowiedź). Jedna trzecia dużych firm wskazuje na brak kandydatów w ogóle, co niewątpliwie jest dość niepokojącym zjawiskiem. W przypadku MSP ten problem występuje w znacznie mniejszym stopniu.

Zarówno żadne mikro-, jak i duże przedsiębiorstwo nie wskazało na niechęć do zbyt dalekich dojazdów do pracy i lekceważący stosunek kandydatów do pracy. W przypadku przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 250 pracowników również niechęć do podjęcia zatrudnienia w oferowanej formie nie znalazła się na liście powodów występowania trudności w znalezieniu pracowników.

Firmy słabo rozwijające się w zdecydowanej większości wskazują na brak kandydatów o odpowiednim doświadczeniu jako główny powód trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników (88,5%). Szczegółowo obrazuje tę tendencję tabela 5.8.

Tabela 5.8. Powody występowania trudności ze znalezieniem pracowników a poziom rozwoju firmy

Wyszczególnienie	Poziom rozwoju firmy			
	Stagnacyjne	Słabo rozwijające się	Rozwijające się	Silnie rozwijające się
Brak kandydatów w ogóle	10,7%	23,1%	12,8%	18,2%
Brak kandydatów o odpowiednim doświadczeniu	32,1%	88,5%	41,0%	54,5%
Niski poziom kwalifikacji i umiejętności kandydatów do zatrudnienia	32,1%	61,5%	25,6%	63,6%
Zbyt wysokie żądania płacowe	21,4%	15,4%	23,1%	18,2%
Uciążliwa specyfika pracy (organizacja czasu pracy, nieprzyjazne warunki pracy itp.)	0,0%	15,4%	7,7%	13,6%
Niechęć do zbyt dalekich dojazdów do miejsca pracy	7,1%	7,7%	2,6%	18,2%
Niechęć do podjęcia pracy w oferowanej formie zatrudnienia	0,0%	11,5%	12,8%	13,6%
Lekceważący stosunek kandydatów do pracy	10,7%	7,7%	2,6%	18,2%
Inne	14,3%	19,2%	7,7%	31,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=108).

Również ponad połowa (61,5%) firm będących w tym stadium rozwoju wskazuje na niski poziom kwalifikacji i umiejętności kandydatów do zatrudnienia. Firmy silnie rozwijające się w pierwszej kolejności (63,6%) wskazują na niski poziom kwalifikacji, a następnie na brak doświadczenia (54,5%) kandydatów do pracy jako główne powody występowania trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników. Żadne przedsiębiorstwo będące w fazie stagnacji, w przeciwieństwie do firm słabo, umiarkowanie czy silnie rozwijających się, nie wskazało na uciążliwą specyfikę pracy czy niechęć do pracy w oferowanej formie zatrudnienia.

Z badań jakościowych przeprowadzonych wśród pracodawców wynika, że najbardziej pożądanym zawodem jest przedstawiciel handlowy. Potwierdzili to w wywiadach pogłębionych reprezentanci kluczowych zakładów województwa podlaskiego. Stale poszukują oni handlowców spełniających określone kryteria, którymi są głównie znajomość danej branży, predyspozycje do sprzedaży oraz znajomość języków obcych:

„Jeśli się rekrutuje do działów handlowych do takiej firmy jak nasza, która się zajmuje techniką i to taką wysoce zaawansowaną, to też jest pewien problem, bo te osoby, które pracują w handlu, najczęściej są to osoby z wykształceniem nietechnicznym. Te osoby, które są na rynku obecne, poszukują pracy jako handlowcy, nie są to osoby z wykształceniem technicznym. Przychodzą do naszej firmy i mają kompetencje w zakresie obsługi klienta, są przeszkoleni, wiedzą jak tę firmę zaprezentować, jakich tam technik sprzedaży użyć, natomiast nie są w stanie rozpoznać cech technicznych produktu i jest to też stałe zagadnienie w tej rekrutacji”;

„Jeszcze poszukujemy od dłuższego czasu, nie wiem, czy za dużo wymagamy, inżyniera sprzedaży – takiego handlowca, który przede wszystkim zna się na spawaniu, czyli ma wykształcenie techniczne, ale też do sprzedaży żyłkę. Umie sprzedać ten towar. I też, żeby znał dwa języki przynajmniej. Tutaj mamy problem”.

Potrzebni są również specjaliści z dziedzin technicznych: programiści, elektronicy, konstruktorzy. Respondenci zwrócili uwagę na trudność w rekrutacji i utrzymaniu, zwłaszcza pracowników „kreatywnych", mających największy wpływ na rozwój firmy: konstruktorów, pracowników działu rozwoju (B+R). Takie osoby mają unikalny zestaw kompetencji, popartych najczęściej praktyką, a poprzez kreację nowych produktów czy usług sprawiają, że firma nie pozostaje w tyle w stosunku do konkurencji.

5.3. Zapotrzebowanie podlaskich pracodawców na zawody i kompetencje w odniesieniu do pracowników w wieku 45 lat i więcej

Analiza popytu na zawody kierowanego do potencjalnych pracowników w wieku 45 lat i więcej została dokonana w oparciu o 24 oferty pracy, w których pracodawcy zadeklarowali zatrudnienie, między innymi, osób powyżej 45. roku życia. Deklaracja najczęściej przybierała formę zapisu, że oferowana jest praca osobie bez względu na wiek. Pojawiały się również konkretne oczekiwania odnośnie do wieku, np. osoba na emeryturze, wiek w przedziale 18-65 lat lub 30 do 60 lat. Kolejne 80 ofert pracy przeanalizowanych zostało przy pomocy techniki *mystery calling*. Ze względu na szeroki zakres uzyskanych informacji zasadna jest oddzielna analiza tych ofert.

Analiza 24 ofert pracy, w których pracodawcy zadeklarowali zatrudnienie, między innymi, osób powyżej 45 roku życia pokazuje, że najwięcej skierowanych było do osób chcących podjąć zatrudnienie jako przedstawiciel handlowy (7 ofert). Kolejne 4 to propozycje pracy dla opiekunów dziecięcych i 3 dla kierowców. Trzy oferty pracy skierowane były do specjalistów do spraw administracji i rozwoju. Pozostałe zawody reprezentowane były w pojedynczych przypadkach. Szczegółowe

zestawienie, wraz z wymaganymi kompetencjami na danym stanowisku przedstawia tabela 5.9.

Tabela 5.9. Szczegółowe zestawienie ofert pracy wraz z wymaganymi kompetencjami i poziomem wykształcenia

Lp.	Kod grupy zawodów	Nazwa zawodu	Wymagane kompetencje	Poziom wykształcenia
1.	2422	Specjaliści do spraw administracji i rozwoju	1 rok pracy w administracji publicznej, znajomość przepisów wymaganych ustaw, komunikatywność, umiejętność argumentowania, umiejętność obsługi komputera	wyższe
2.	3322	Przedstawiciele handlowi	komunikatywność, kreatywność	średnie zawodowe
3.	8322	Kierowcy samochodów osobowych i dostawczych	doświadczenie jako kierowca „po Europie”	brak informacji
4.	5223	Sprzedawcy sklepowi (ekspedienci)	brak informacji	brak informacji
5.	5169	Pracownicy usług osobistych gdzie indziej niesklasyfikowani	osoba komunikatywna, umiejąca pracować w zespole	brak informacji
6.	8322	Kierowcy samochodów osobowych i dostawczych	doświadczenie jako kierowca, rozwożenie artykułów spożywczych	brak informacji
7.	8331	Kierowcy autobusów i motorniczowie tramwajów	prawo jazdy kat. D	brak wymagań

8.	3352	Urzędnicy do spraw podatków	znajomość przepisów prawa karnego, karnego skarbowego i procedury karnej, umiejętność działania i podejmowania decyzji w stresie, umiejętność analitycznego myślenia i pracy w zespole; wymagania dodatkowe: prawo jazdy kat. B, zdane egzaminy z zasad i przypadków użycia broni i środków przymusu bezpośredniego	wyższe
9.	3322	Przedstawiciele handlowi	prawo jazdy kat. B	brak informacji
10	3322	Przedstawiciele handlowi	preferowane osoby mające kontakt z osobami poszkodowanymi w wypadkach, personel medyczny, emerytowani pracownicy służb mundurowych, agenci ubezpieczeniowi, menadżerowie MLM, dobrzy sprzedawcy, przedstawiciele handlowi oraz ambitne i skuteczne osoby	średnie
11.	3322	Przedstawiciele handlowi	komunikatywność, kreatywność	średnie zawodowe
12.	3322	Przedstawiciele handlowi	komunikatywność, pozytywne podejście do klienta, terminowość, uczciwość, niekaralność	brak informacji

13.	3354	Urzędnicy organów udzielających licencji	znajomość przepisów odpowiednich przepisów, umiejętność obsługi komputera, umiejętność pracy w zespole, komunikatywność i umiejętność rozmów z petentami, wysoka kultura osobista, samodzielność, odpowiedzialność, rzetelność, umiejętność organizacji pracy, prawo jazdy kat. B	wyższe
14.	5311	Opiekunowie dziecięcy	brak informacji	brak informacji
15.	5311	Opiekunowie dziecięcy	energiczna, ciepła, wesoła, osoba otwarta, lubiąca ruch na świeżym powietrzu, doświadczenie przynajmniej 6 miesięcy	brak informacji
16.	9112	Pomoce i sprzątaczki biurowe, hotelowe i pokrewne	minimum rok doświadczenia, operatywność	brak informacji
17.	5311	Opiekunowie dziecięcy	nienaganna kultura osobista, kreatywność w zabawie, pogoda ducha - miłe i łagodne usposobienie	brak informacji
18.	5153	Gospodarze budynków	prawo jazdy, doświadczenie na podobnym stanowisku, referencje	brak informacji
19.	3321	Agenci ubezpieczeniowi	komunikatywność, mobilność, umiejętność nawiązywania kontaktów	średnie

20.	5311	Opiekunowie dziecięcy	doświadczenie 6 miesięcy	brak informacji
21.	9622	Pracownicy wykonujący dorywcze prace proste	brak informacji	brak wymagań
22.	3322	Przedstawiciele handlowi	komunikatywność	brak wymagań
23.	3322	Przedstawiciele handlowi	komunikatywność i kreatywność	brak wymagań
24.	5245	Sprzedawcy w stacji paliw	komunikatywność, umiejętność nawiązania kontaktu z klientem, zaangażowanie w postawiony cel	brak wymagań

Źródło: opracowanie własne na podstawie ofert pracy pochodzących z portali: www.careerjet.pl oraz www.bialystokonline.pl.

Szczegółowa analiza treści ogłoszeń pokazuje, że najczęściej poszukiwane (występujące w 12 ofertach) wśród pracowników 45+ są kompetencje interpersonalne. Pracodawcy w anonsach określają je w następujący sposób: komunikatywność, umiejętność nawiązywania kontaktów. W 8 anonsach pracodawca wymagał doświadczenia na podobnym stanowisku. Jedynie w 7 przypadkach z treści ogłoszeń wynikała konieczność posiadania określonego wykształcenia. W pozostałych – posiadanie konkretnego wykształcenia nie było wymagane lub w treści ogłoszenia brakowało takich informacji.

80 ofert pracy przeanalizowanych przy pomocy techniki *mystery calling* wskazało, że jedynie w jednym przypadku, podczas rozmowy telefonicznej, pracodawca zaznaczył, że preferuje na danym stanowisku osobę w wieku maksymalnie 50 lat. Wiązało się to z wymaganiami stanowiska, na którym kluczowa była sprawność fizyczna. W pozostałych 79 przypadkach pracodawcy deklarowali, że osoba w wieku 45 lat i więcej może kandydować w odpowiedzi na ofertę pracy. W kliku przypadkach, (np. ankieterów czy szwaczek) pracodawcy wręcz preferowali osoby starsze.

Ogólna konkluzja z przeprowadzonych 80 rozmów z potencjalnymi pracodawcami jest następująca: nie jest istotny wiek przyszłego pracownika. Najistotniejsze są kwalifikacje niezbędne do pracy, rozumiane jako posiadanie doświadczenia na danym stanowisku. Oczywiście należy pamiętać, że są to deklaracje pracodawców; nie wiemy, kogo ostatecznie zatrudniliby, szczególnie mając do dyspozycji osoby młodsze.

Największe zapotrzebowanie na nowych pracowników w wieku 45+ zgłaszali pracodawcy poszukujący techników i inny średni personel. Takich ofert było 20%, z czego najwięcej – 6 dotyczyło poszukiwania osoby na stanowisko przedstawiciela handlowego (szczegółowe zestawienie przedstawia tabela 5.10.). W drugiej kolejności znalazły się zawody z 5 pozycji wielkiej grupy zawodów, tj. Pracownicy usług osobistych i sprzedawcy – 16,15% oraz z identycznym wynikiem – zawody reprezentowane w grupie 7 – Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy. W dalszej kolejności znaleźli się Specjaliści i Pracownicy biurowi – po 11,15%.

Tabela 5.10. Zestawienie zawodów poszukiwanych przez pracodawców skierowanych do osób powyżej 45 roku życia

Kod grupy zawodów	Nazwa zawodu	Częstość występowania	% występowania
1. Przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy		**3**	**3,75%**
1112	Wyżsi urzędnicy administracji rządowej	1	1,25%
1321	Kierownicy do spraw produkcji przemysłowej	2	2,50%
2. Specjaliści		**9**	**11,25%**
2149	Inżynierowie gdzie indziej niesklasyfikowani	1	1,25%
2165	Kartografowie i geodeci	1	1,25%
2166	Projektanci grafiki i multimediów	1	1,25%

Kod grupy zawodów	**Nazwa zawodu**	**Częstość występowania**	**% występowania**
2353	Lektorzy języków obcych	1	1,25%
2359	Specjaliści nauczania i wychowania gdzie indziej niesklasyfikowani	2	2,50%
2411	Specjaliści do spraw księgowości i rachunkowości	1	1,25%
2513	Projektanci aplikacji sieciowych i multimediów	1	1,25%
2514	Programiści aplikacji	1	1,25%
3. Technicy i inny średni personel		**16**	**20,00%**
3115	Technicy mechanicy	1	1,25%
3255	Średni personel ochrony środowiska, medycyny pracy i bhp	1	1,25%
3312	Pracownicy do spraw kredytów, pożyczek i pokrewni	3	3,75%
3313	Księgowi	1	1,25%
3321	Agenci ubezpieczeniowi	1	1,25%
3322	Przedstawiciele handlowi	6	7,50%
3331	Spedytorzy i pokrewni	1	1,25%
3334	Agenci i administratorzy nieruchomości	2	2,50%
4. Pracownicy biurowi		**9**	**11,25%**
4110	Pracownicy obsługi biurowej	1	1,25%
4120	Sekretarki	1	1,25%
4214	Windykatorzy i pokrewni	1	1,25%
4222	Pracownicy centrów obsługi telefonicznej (pracownicy call center)	1	1,25%

Kod grupy zawodów	Nazwa zawodu	Częstość występowania	% występowania
4227	Ankieterzy	2	2,50%
4321	Magazynierzy i pokrewni	1	1,25%
4323	Pracownicy do spraw transportu	1	1,25%
4415	Pracownicy działów kadr	1	1,25%
5. Pracownicy usług osobistych i sprzedawcy		**13**	**16,25%**
5120	Kucharze	1	1,25%
5131	Kelnerzy	1	1,25%
5141	Fryzjerzy	1	1,25%
5223	Sprzedawcy sklepowi (ekspedienci)	7	8,75%
5244	Sprzedawcy (konsultanci) w centrach sprzedaży telefonicznej / internetowej	3	3,75%
7. Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy		**13**	**16,25%**
7129	Robotnicy budowlani robót wykończeniowych i pokrewni	1	1,25%
7212	Spawacze i pokrewni	1	1,25%
7214	Robotnicy przygotowujący i wznoszący konstrukcje metalowe	1	1,25%
7231	Mechanicy pojazdów samochodowych	1	1,25%
7321	Pracownicy przy pracach przygotowawczych do druku	1	1,25%
7411	Elektrycy budowlani i pokrewni	3	3,75%
7412	Elektromechanicy i elektromonterzy	2	2,50%
7511	Masarze, robotnicy w przetwórstwie ryb i pokrewni	1	1,25%
7531	Krawcy, kuśnierze, kapelusznicy i pokrewni	1	1,25%

Kod grupy zawodów	Nazwa zawodu	Częstość występowania	% występowania
7533	Szwaczki, hafciarki i pokrewni	1	1,25%
8. Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń		**7**	**8,75%**
8322	Kierowcy samochodów osobowych i dostawczych	2	2,50%
8332	Kierowcy samochodów ciężarowych	2	2,50%
8341	Operatorzy wolnobieżnych maszyn rolniczych i leśnych	1	1,25%
8342	Operatorzy sprzętu do robót ziemnych i urządzeń pokrewnych	2	2,50%
9. Pracownicy przy pracach prostych		**10**	**12,50%**
9112	Pomoce i sprzątaczki biurowe, hotelowe i pokrewne	1	1,25%
9214	Robotnicy wykonujący prace proste w ogrodnictwie i sadownictwie	1	1,25%
9321	Ręczni pakowacze i znakowacze	1	1,25%
9329	Robotnicy wykonujący prace proste w przemyśle gdzie indziej niesklasyfikowani	2	2,50%
9333	Robotnicy pracujący przy przeładunku towarów	1	1,25%
9411	Pracownicy przygotowujący posiłki typu fast food	1	1,25%
9412	Pomoce kuchenne	1	1,25%
9629	Pracownicy wykonujący prace proste gdzie indziej niesklasyfikowani	2	2,50%
Razem		80	100,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie ofert pracy pochodzących z portalu www.careerjet.pl oraz z portalu www.bialystokonline.pl.

W blisko 60% anonsów o pracę pracodawcy nie stawiali wymagań odnośnie do poziomu posiadanego wykształcenia (tabela 5.11.). Nie oznacza to jednak, że nie oczekują od przyszłego

pracownika zdobytego w sposób formalny wykształcenia. Rozumieją to jednak raczej na zasadzie stawianych wymagań i zadań przypisanych danemu stanowisku, które niejednokrotnie mogą być realizowane jedynie przez osobę posiadającą odpowiednie doświadczenie i właściwy poziom wykształcenia. Owa prawidłowość znajduje również potwierdzenie po przeanalizowaniu wymaganych przez przyszłych pracowników kompetencji – w przypadku 58 na 80 ofert pracy, pracodawcy wymagali posiadania chociażby minimalnego doświadczenia na danym stanowisku.

Tabela 5.11. Poziom wykształcenia oczekiwany przez pracodawców

Poziom wykształcenia	Częstość występowania	% występowania
brak wymagań	47	58,75%
podstawowe	1	1,25%
zawodowe	3	3,75%
zawodowe lub średnie	2	2,50%
średnie	11	13,75%
wyższe	16	20,00%
Suma	80	100,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie ofert pracy pochodzących z portali: www.careerjet.pl oraz www.bialystokonline.pl.

W 13,75% przypadków oferty skierowane były do osób posiadających wykształcenie średnie i w 20% – do osób posiadających wykształcenie wyższe.

Co ciekawe, pracodawcy posługują się jeszcze klasyfikacją poziomu wykształcenia obejmującego poziom nazywany „wykształceniem średnim” i „wykształceniem zawodowym”. W żadnej rozmowie, przy pytaniu o poziom wykształcenia, nie pojawiło się wykształcenie gimnazjalne lub ponadgimnazjalne.

Tabela 5.12. Kompetencje oczekiwane przez pracodawców

Nazwa kompetencji	Częstość występowania	% występowania
kognitywne	7	8,75%
językowe	3	3,75%
języki obce	5	6,25%
techniczne	23	28,75%
komputerowe	21	26,25%
artystyczne	1	1,25%
fizyczne	2	2,50%
samoorganizacyjne	31	38,75%
interpersonalne	33	41,25%
biurowe	2	2,50%
kierownicze	1	1,25%
dyspozycyjne	16	20,00%
matematyczne	2	2,50%
doświadczenie na identycznym/podobnym stanowisku lub w określonej branży	58	72,50%

* w tabeli 5.12. zawarta jest również informacja o konieczności posiadania doświadczenia na identycznym lub podobnym stanowisku lub w określonej branży. Oczywistym jest, że „doświadczenia" nie można zaliczyć do żadnej z kompetencji, jednak ze względu na częstość występowania tego warunku, zostało ona również dołączone do zestawienia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie ofert pracy pochodzących z portali: www.careerjet.pl oraz www.bialystokonline.pl.

Kompetencje oczekiwane przez podlaskich pracodawców w stosunku do pracowników, przedstawia tabela 5.12. Dwie najważniejsze kompetencje to tzw. kompetencje miękkie, czyli kompetencje interpersonalne (wymagania o nie pojawiły się w 41,3% ofertach pracy) i samoorganizacyjne (38,8% anonsów). W tej grupie znalazła się też kompetencja związana z dyspozycyjnością (20%). Kolejne dwie kompetencje można zaliczyć do tzw. kompetencji twardych i stanowią je: w 28,8% anonsów – kompetencje techniczne i w 26,3% przypadkach – komputerowe.

Tabela 5.13. Kompetencje oczekiwane od kandydatów do pracy w badanych przedsiębiorstwach (% wskazań)

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5	Średnia
Wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciąganie wniosków	1,0%	3,0%	11,3%	41,4%	43,4%	4,2
Obsługa, montowanie i naprawa urządzeń technicznych	5,5%	5,5%	16,5%	28,8%	43,6%	4,0
Wykonywanie obliczeń	2,5%	3,3%	15,0%	39,8%	39,3%	4,1
Obsługa komputera i korzystanie z Internetu	2,0%	2,5%	13,0%	28,8%	53,6%	4,3
Zdolności artystyczne i twórcze	12,6%	13,1%	30,2%	26,4%	17,6%	3,2
Sprawność fizyczna	1,0%	2,3%	10,8%	39,2%	46,7%	4,3
Samoorganizacja pracy i przejawianie inicjatywy (rozplanowanie i terminowa realizacja działań w pracy, skuteczność w dążeniu do celu)	0,3%	0,0%	5,0%	24,9%	69,8%	4,6
Kontakty z innymi ludźmi, zarówno ze współpracownikami, jak i klientami czy podopiecznymi	0,0%	0,3%	3,0%	22,1%	74,7%	4,7
Organizowanie i prowadzenie prac biurowych	1,0%	5,0%	21,4%	37,9%	34,7%	4,0
Zdolności kierownicze i organizacja pracy innych	0,8%	4,5%	18,8%	42,0%	33,9%	4,0
Dyspozycyjność	0,0%	0,5%	3,0%	34,9%	61,6%	4,6
Biegłe posługiwanie się językiem polskim w mowie i piśmie (poprawność językowa, bogate słownictwo, łatwość wysławiania się).	0,3%	1,0%	4,0%	30,4%	64,3%	4,6
Znajomość języka obcego (komunikatywne posługiwanie się językiem obcym)	4,0%	13,1%	34,8%	38,6%	9,3%	3,4

* skala obejmuje cyfry od 1 do 5, gdzie 1 – oznacza cechę mało ważną, a 5 – bardzo ważną

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=399).

Badania pokazują, że umiejętności miękkie, związane z komunikowaniem się z innymi ludźmi, ze cenne uznało 74,7% przedsiębiorstw, które oceniło jako bardzo ważną, kolejne 22,1% –

za ważną. Niezmiernie istotną kompetencją, którą wymagają pracodawcy od kandydatów do pracy, jest również samoorganizacja pracy i przejawianie inicjatywy. W tym przypadku niemal 70% przedsiębiorców uznało ją za bardzo ważną cechę pracowników, a 24,9% – za ważną. Kolejną istotną umiejętnością wymaganą od kandydatów, jest biegłe posługiwanie się językiem polskim w mowie i piśmie. Niemal 95% badanych przedsiębiorstw uznało ją za ważną, w tym 64,3% – za bardzo ważną. Podobnie została oceniona dyspozycyjność, która jest bardzo istotna dla prawie 62% pracodawców. Najmniej istotne kompetencje, którymi, według badanych pracodawców, powinni się charakteryzować kandydaci do pracy, to: zdolności analityczne i twórcze oraz, co może dziwić – znajomość języka obcego; badania ukazały jedynie 9,3% wskazań uznających tę umiejętność za wysoce istotną w pracy.

5.4. Diagnoza stanu dopasowania wykształcenia, wiedzy i umiejętności oraz kwalifikacji pracowników do potrzeb pracodawców

Przedsiębiorców poproszono również o ocenę posiadanych kompetencji przez pracowników poniżej 45. roku życia oraz pracowników w wieku 45 lat i więcej (tabela 5.14. i 5.15., wykres 5.4.).

Z zestawienia wynika, iż, wśród tych dwóch grup wiekowych, większość posiadanych kompetencji jest na takim samym, bądź bardzo zbliżonym poziomie. Różnice występują tylko w kilku kategoriach. Młodsi pracownicy mają przewagę w umiejętnościach związanych ze znajomością języka obcego. Ponad 60% przedsiębiorstw oceniło dobrze (45,8%) bądź bardzo dobrze (16,5%) znajomość języka obcego u osób przed 45. rokiem życia, natomiast wśród pracowników w wieku 45 lat i więcej, umiejętności lingwistyczne zostały ocenione dobrze przez 21% firm, a bardzo dobrze – przez zaledwie 4,7%. Również spore

rozbieżności, z korzyścią dla osób młodszych, występują w przypadku obsługi komputera i korzystania z internetu. W tym przypadku, oceniając osoby w niższej kategorii wiekowej, 62,3% przedsiębiorców uznało, iż kompetencje te są na bardzo wysokim poziomie, a kolejne niemal 30% określiło je jako wysokie.

Tabela 5.14. Ocena pracowników w wieku poniżej 45. roku życia pod kątem posiadanych kompetencji

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciąganie wniosków	0,3%	1,5%	9,5%	59,5%	25,0%
Obsługa, montowanie i naprawa urządzeń technicznych	1,5%	3,8%	14,0%	39,3%	37,8%
Wykonywanie obliczeń	1,0%	0,3%	8,8%	51,3%	35,0%
Obsługa komputera i korzystanie z Internetu	0,3%	0,8%	3,8%	29,3%	62,3%
Zdolności artystyczne i twórcze	5,8%	6,8%	27,0%	40,3%	16,5%
Sprawność fizyczna	0,3%	0,5%	4,8%	40,8%	49,8%
Samoorganizacja pracy i przejawianie inicjatywy (rozplanowanie i terminowa realizacja działań w pracy, skuteczność w dążeniu do celu)	0,3%	0,8%	6,8%	40,0%	48,3%
Kontakty z innymi ludźmi, zarówno ze współpracownikami, jak i klientami czy podopiecznymi	0,3%	0,3%	5,0%	35,0%	54,8%
Organizowanie i prowadzenie prac biurowych	0,5%	1,5%	13,3%	52,3%	27,8%
Zdolności kierownicze i organizacja pracy innych	0,3%	0,5%	12,5%	55,0%	27,3%
Dyspozycyjność	0,0%	1,0%	6,0%	43,5%	45,3%
Biegłe posługiwanie się językiem polskim w mowie i piśmie (poprawność językowa, bogate słownictwo, łatwość wysławiania się).	0,3%	0,3%	5,5%	33,5%	56,5%
Znajomość języka obcego (komunikatywne posługiwanie się językiem obcym)	2,8%	8,5%	22,0%	45,8%	16,5%

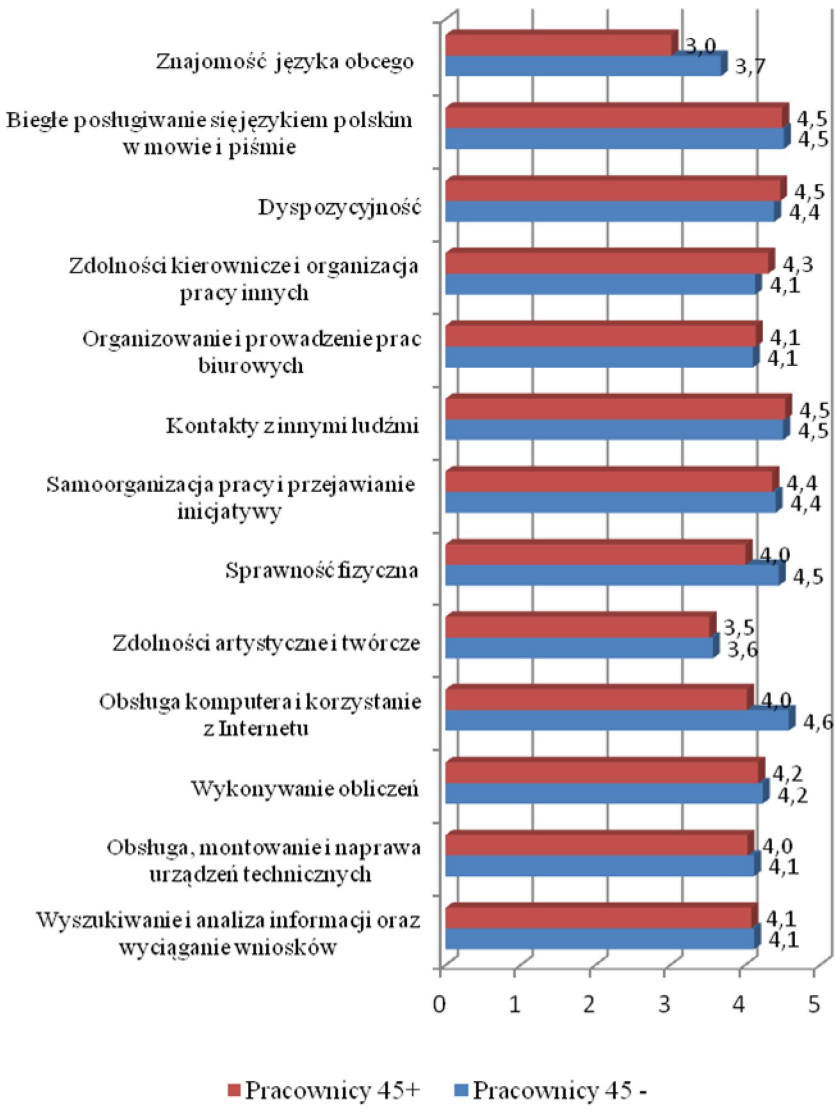
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=398).

Tabela 5.15. Ocena pracowników w wieku 45 lat i więcej pod kątem posiadanych kompetencji

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciąganie wniosków	0,0%	2,6%	11,7%	60,1%	25,5%
Obsługa, montowanie i naprawa urządzeń technicznych	0,9%	4,4%	18,7%	42,7%	33,3%
Wykonywanie obliczeń	0,3%	0,3%	12,0%	56,4%	31,0%
Obsługa komputera i korzystanie z Internetu	0,3%	5,6%	13,7%	52,0%	28,4%
Zdolności artystyczne i twórcze	5,3%	6,1%	31,6%	44,7%	12,3%
Sprawność fizyczna	0,0%	1,7%	15,2%	63,6%	19,5%
Samoorganizacja pracy i przejawianie inicjatywy (rozplanowanie i terminowa realizacja działań w pracy, skuteczność w dążeniu do celu)	0,3%	0,3%	6,7%	48,3%	44,5%
Kontakty z innymi ludźmi, zarówno ze współpracownikami, jak i klientami czy podopiecznymi	0,3%	0,6%	4,6%	34,2%	60,3%
Organizowanie i prowadzenie prac biurowych	1,2%	1,5%	12,8%	51,2%	33,4%
Zdolności kierownicze i organizacja pracy innych	0,3%	0,9%	8,8%	47,7%	42,4%
Dyspozycyjność	0,0%	0,0%	3,5%	46,0%	50,4%
Biegłe posługiwanie się językiem polskim w mowie i piśmie (poprawność językowa, bogate słownictwo, łatwość wysławiania się)	0,6%	0,3%	4,4%	38,5%	56,3%
Znajomość języka obcego (komunikatywne posługiwanie się językiem obcym)	5,0%	18,7%	50,7%	21,0%	4,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=398).

Wykres 5.3. Zestawienie średnich ocen posiadanych kompetencji przez pracowników w wieku poniżej 45. roku życia oraz pracowników w wieku 45 lat i więcej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=398).

Natomiast w przypadku osób po 45. roku życia, nieco ponad 28% firm określiło, iż zatrudnieni tam pracownicy posiadają umiejętności w tym obszarze na bardzo wysokim poziomie, a nieco ponad połowa firm stanęła na stanowisku, iż kompetencje w obszarze obsługi komputera i internetu osób starszych są na wysokim poziomie. Również sprawność fizyczna została lepiej oceniona w przypadku osób młodszych. Niespełna 50% przedsiębiorstw wskazała, że osoby do 45. roku życia charakteryzują się bardzo dobrą sprawnością fizyczną, a nieco ponad 40% oceniło ją jako dobrą. Z kolei sprawność fizyczna osób w wieku 45 lat i więcej, została oceniona na bardzo wysokim poziomie przez 19,5% pracodawców, a ponad 60% określiło ją jako dobrą. Pracownicy powyżej 45. roku życia są nieco lepiej oceniani niż ich młodsi koledzy, w dwóch kategoriach (choć różnice są nieco mniejsze): przedsiębiorcy wyrazili stanowisko, iż osoby starsze charakteryzuje nieco wyższy poziom zdolności kierowniczych i organizacji pracy innych – 42,5% firm oceniło tę kompetencję osób po 45. roku życia na bardzo wysokim poziomie, a w przypadku osób młodszych – najwyższą ocenę w tym wypadku postawiło 27,3% przedsiębiorstw. Drugą kategorią, która oceniona została z korzyścią dla osób w wieku 45 lat i więcej, jest dyspozycyjność, choć różnice w ocenie były niewielkie – 50,4% przedsiębiorstw oceniło bardzo wysoko dyspozycyjność osób po 45. roku życia, a u osób młodszych – 45,3%.

Przedsiębiorcy zostali również poproszeni o ocenę kompetencji w zakresie nowych technologii pracowników poniżej 45. roku życia oraz pracowników w wieku 45 lat i więcej. Badania wskazują, że młodsza grupa kadry przedsiębiorstwa została bardzo dobrze bądź dobrze oceniona pod tym względem (tabela 5.16.).

Tabela 5.16. Ocena poziomu kompetencji w zakresie nowych technologii pracowników poniżej 45. roku życia

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Podstawy pracy z komputerem (użytkowanie komputerów i zarządzenie plikami)	5,0%	0,8%	1,8%	30,3%	58,0%
Podstawy pracy w sieci internet	5,3%	0,0%	1,5%	31,5%	57,5%
Przetwarzanie tekstów (MS Word)	5,8%	0,0%	7,8%	33,3%	48,5%
Arkusze kalkulacyjne (MS Excel)	6,3%	1,5%	12,8%	35,0%	40,0%
Użytkowanie baz danych	6,5%	1,8%	12,3%	42,5%	32,5%
Grafika menedżerska i prezentacyjna (MS Power Point)	8,3%	3,0%	16,0%	33,8%	34,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=397).

Najwyżej zostały ocenione kompetencje związane z podstawami pracy z komputerem, gdzie 58% przedsiębiorców oceniło je bardzo dobrze, a 30,3% dobrze. Również podstawy pracy w sieci internet zostały uznane za umiejętności, z którymi osoby przed 45. rokiem życia radzą sobie bardzo dobrze (57,5%) bądź dobrze (31,5%). Najsłabiej oceniono użytkowanie baz danych, w przypadku których najwyższą ocenę pracownikom przydzieliło 32,5% przedsiębiorców. Za dobrym poziomem tej kompetencji opowiedziało się 42,5% badanych.

Tabela 5.17. Ocena poziomu kompetencji w zakresie nowych technologii pracowników w wieku 45 lat i więcej

Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Podstawy pracy z komputerem (użytkowanie komputerów i zarządzenie plikami)	5,0%	2,1%	17,3%	44,9%	30,8%
Podstawy pracy w sieci internet	5,0%	1,8%	16,8%	46,5%	30,0%
Przetwarzanie tekstów (MS Word)	6,5%	4,7%	27,4%	37,6%	23,8%
Arkusze kalkulacyjne (MS Excel)	8,8%	8,8%	31,2%	31,5%	19,7%
Użytkowanie baz danych	7,4%	8,2%	27,1%	39,1%	18,2%
Grafika menedżerska i prezentacyjna (MS Power Point)	10,1%	11,0%	33,5%	31,5%	13,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=397).

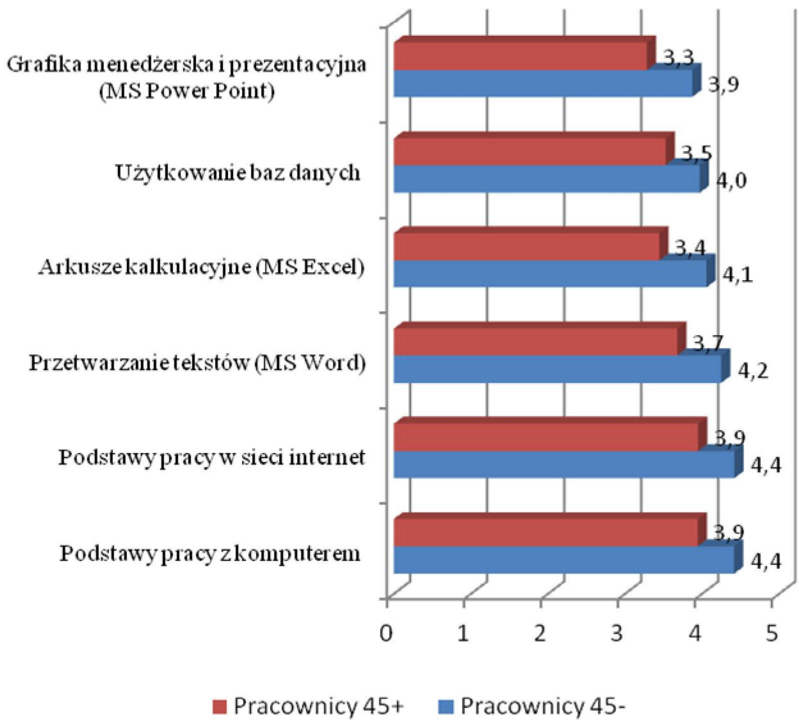
Pracownicy w wieku 45 lat i więcej, zdaniem przedsiębiorców, posiadają kompetencje w zakresie nowych technologii na niższym poziomie niż ich młodsi koledzy. Wśród starszej grupy kadry przedsiębiorstwa, najlepiej zostały ocenione podstawowe umiejętności pracy z komputerem, przy czym najwyższą ocenę przydzieliło tej cesze nieco ponad 30% przedsiębiorców, zaś dobrze oceniło ją niespełna 45% pracodawców. Podstawy pracy w sieci internet to druga w kolejności najlepiej oceniona umiejętność: 30% przedsiębiorstw uznało, że poziom tej kompetencji wśród pracowników starszych jest na bardzo dobrym poziomie, a 46,5% przydzieliło jej w tej grupie ocenę dobrą. Najsłabiej w zestawieniu wypadają kompetencje związane z grafiką menedżerską i prezentacyjną. Tu zaledwie 13,9% firm uznało, iż pracownicy w wieku 45 lat i więcej posiadają tę umiejętność na bardzo wysokim poziomie, a nieco ponad 30% uznało, że poziom ten jest dobry.

W zestawieniu średnich ocen poziomu kompetencji w zakresie nowych technologii pracowników poniżej i powyżej 45. roku życia, przedstawionych na wykresie 5.4. widać, iż każda z umiejętności związanych z nowymi technologiami została wyżej oceniona w przypadku osób młodszych. Największe różnice w ocenie kompetencji dotyczą arkuszy kalkulacyjnych (MS Excel), gdzie średnia dla pracowników przed 45. rokiem życia w pięciostopniowej skali wyniosła 4,1, a dla pracowników w wieku 45 lat i więcej – 3,4 oraz grafiki menedżerskiej i prezentacyjnej, w której osoby młodsze uzyskały średnią – 3,9, a starsi pracownicy – 3,3.

Jak zostało przytoczone już wcześniej, na podlaskim rynku pracy brakuje osób o wysokich kompetencjach w zakresie nowych technologii (kompetencje techniczne). Wyraźnie zauważono, że maszyny sterowane numerycznie, obecnie stanowiące podstawę działalności firm przemysłowych, są sprzętem stosunkowo nowym. Ponadto kompetencje tego typu bardzo szybko się dezaktualizują, dlatego konieczne jest ciągłe podtrzymywanie i rozwijanie takich

umiejętności. Drogą do ich nabycia jest po prostu bieżący kontakt z konkretnymi rozwiązaniami technologicznymi.

Wykres 5.4. Zestawienie średnich ocen poziomu kompetencji w zakresie nowych technologii pracowników poniżej 45. roku życia oraz pracowników w wieku 45 lat i więcej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=397).

Braki w kompetencjach twardych, ściśle związanych z dominującą w danym przedsiębiorstwie technologią, nie są raczej związane z wiekiem – występują one zarówno u starszych, jak i młodszych osób, z tym, że druga grupa łatwiej chłonie tę wiedzę ze względu na kontakt ze sprzętem komputerowym od najmłodszych lat. Problematyczna, w kontekście nowych technologii w grupie starszych osób okazuje się obsługa komputera. Podkreśliła to

większość badanych przedsiębiorców, co z kolei potwierdza wnioski płynące z innych badań w tym zakresie.

5.5. Mocne i słabe strony pracowników w wieku 45 lat i więcej

Z punktu widzenia efektywnego wykorzystania potencjału pracy osób w wieku 45+, istotna jest identyfikacja zalet (mocnych stron) i wad (słabych stron) starszych pracowników.

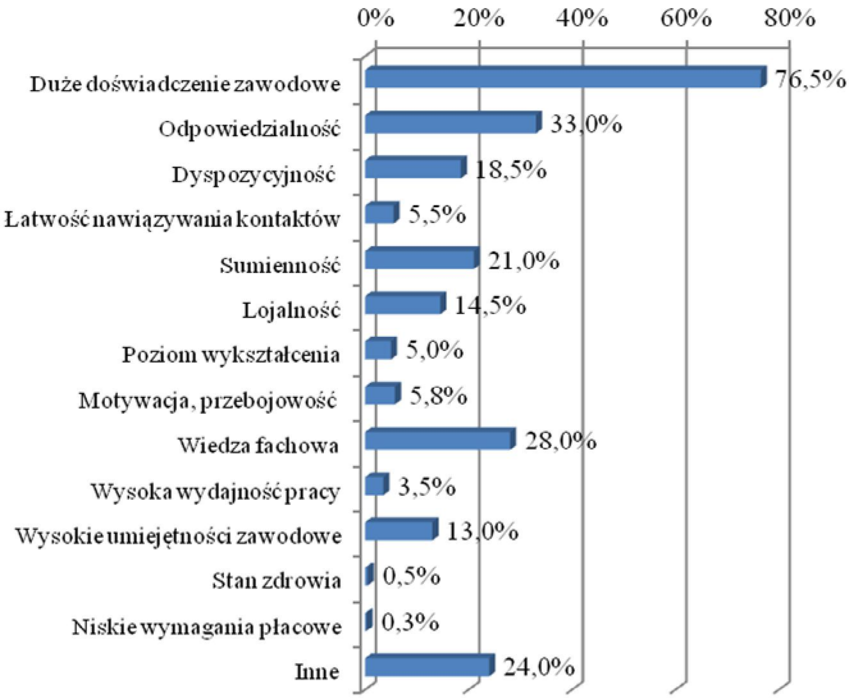
Skuteczne zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie wymaga stosowania takich działań, które pozwolą jak najlepiej wykorzystać zalety starszych pracowników oraz zminimalizować ich wady[67]. Z tego punktu widzenia, istotną kwestią jest świadomość pracodawcy na temat potencjalnych zalet starszych pracowników oraz umiejętność ich dostrzegania.

Z danych przedstawionych na wykresie 5.5. wynika, że pracodawcy wskazują na liczne zalety pracowników w wieku 45+, odnoszące się zarówno do cech zawodowych, jak i osobowych. W szczególności doceniają oni:

- duże doświadczenie zawodowe (76,8% wskazań respondentów);
- odpowiedzialność (33% wskazań);
- fachową wiedzę (28% wskazań);
- sumienność (21% wskazań);
- dyspozycyjność (18,5% wskazań);
- lojalność (14,5% wskazań);
- wysokie umiejętności zawodowe (13% wskazań).

[67] Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 100.

Wykres 5.5. Zalety pracowników w wieku 45 lat i więcej w stosunku do młodszych pracowników*



*suma nie daje 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

Duże doświadczenie zawodowe pracowników po 45. roku życia dostrzegają firmy ze wszystkich kategorii wielkości, natomiast w największym stopniu zauważają to przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 pracowników (tabela 5.18.). Zaledwie 1 na 20 firm tej wielkości nie wskazała na tę zaletę osób starszych. Również największy odsetek dużych przedsiębiorstw jako zaletę osób w wieku 45 lat i więcej, w stosunku do młodszych pracowników, wybiera lojalność i wysokie umiejętności zawodowe (po 30% wskazań). Co interesujące, zaledwie 3%

mikroprzedsiębiorstw uznało wysokie umiejętności zawodowe za zaletę kadry po 45. roku życia. Niemal połowa średnich firm uznaje odpowiedzialność za istotną zaletę, cechującą nieco starszych pracowników w stosunku do młodszej kadry. Z kolei małe przedsiębiorstwa zwracają uwagę na sumienność osób w wieku 45 lat i więcej. Ponad jedna czwarta firm zatrudniających od 10 do 49 pracowników wskazuje na tę zaletę.

Tabela 5.18. Zalety pracowników w wieku 45 lat i więcej w stosunku do młodszych pracowników a wielkość przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych			
	0-9	10-49	50-249	pow. 250
Duże doświadczenie zawodowe	73,0%	77,0%	75,0%	95,0%
Odpowiedzialność	17,0%	36,0%	46,3%	30,0%
Dyspozycyjność	5,0%	23,0%	22,5%	25,0%
Łatwość nawiązywania kontaktów	1,0%	8,0%	5,0%	5,0%
Sumienność	13,0%	26,5%	20,0%	10,0%
Lojalność	7,0%	13,0%	23,8%	30,0%
Poziom wykształcenia	3,0%	4,5%	8,8%	5,0%
Motywacja, przebojowość	3,0%	7,5%	3,8%	10,0%
Wiedza fachowa	24,0%	30,5%	27,5%	25,0%
Wysoka wydajność pracy	4,0%	3,0%	3,8%	5,0%
Wysokie umiejętności zawodowe	3,0%	15,0%	16,3%	30,0%
Stan zdrowia	0,0%	1,0%	0,0%	0,0%
Niskie wymagania płacowe	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%
Inne	22,0%	28,0%	20,0%	10,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

Firmy znajdujące się na różnym poziomie rozwoju niemal w takim samym stopniu uznają doświadczenie zawodowe pracowników po 45. roku życia jako ich główną zaletę w stosunku do osób młodszych (tabela 5.19.). Firmy silnie rozwijające się w większym stopniu zwracają uwagę na lojalność (25,9% wskazań)

i wiedzę fachową (38,9%) jako zalety, którymi osoby starsze osiągają przewagę nad młodszymi kolegami.

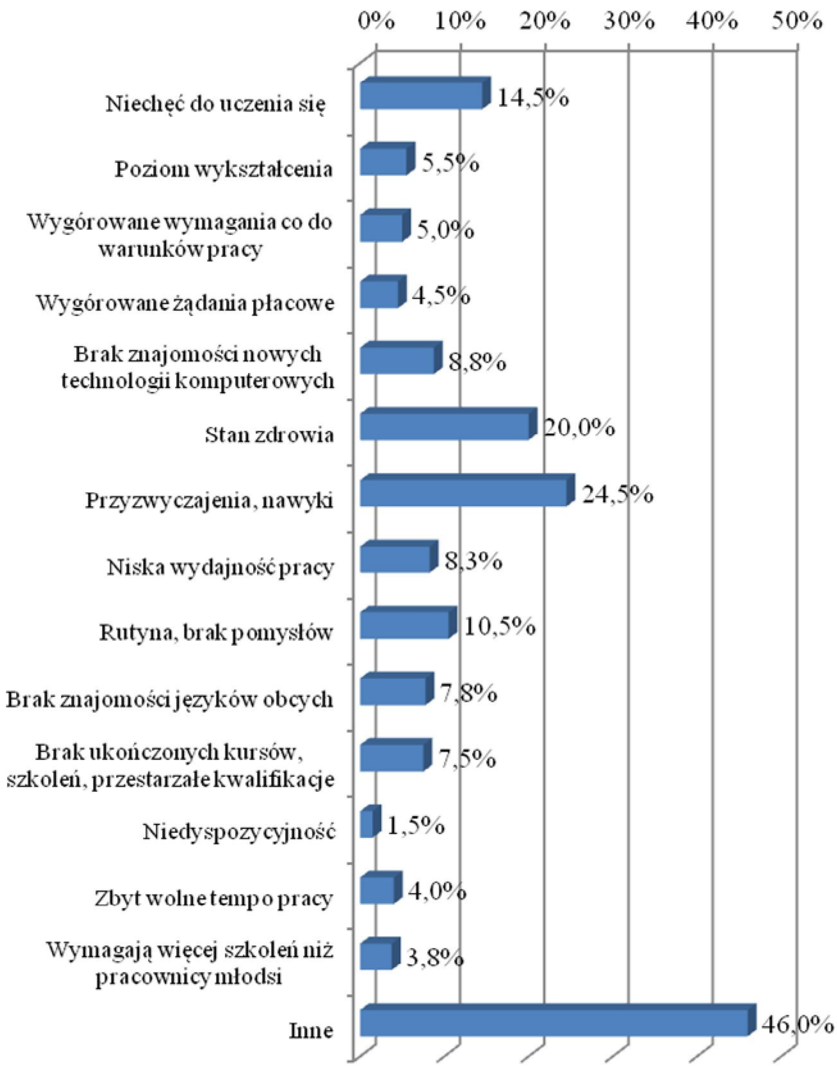
Tabela 5.19. Zalety pracowników w wieku 45 lat i więcej w stosunku do młodszych pracowników a poziom rozwoju firmy

Wyszczególnienie	Poziom rozwoju firmy			
	Stagnacyjne	Słabo rozwijające się	Rozwijające się	Silnie rozwijające się
Duże doświadczenie zawodowe	78,4%	74,2%	77,9%	74,1%
Odpowiedzialność	35,3%	30,8%	31,4%	35,2%
Dyspozycyjność	16,5%	20,8%	19,8%	16,7%
Łatwość nawiązywania kontaktów	4,3%	7,5%	4,7%	5,6%
Sumienność	23,0%	20,0%	23,3%	13,0%
Lojalność	11,5%	10,0%	17,4%	25,9%
Poziom wykształcenia	6,5%	4,2%	7,0%	0,0%
Motywacja, przebojowość	7,2%	3,3%	5,8%	7,4%
Wiedza fachowa	29,5%	21,7%	27,9%	38,9%
Wysoka wydajność pracy	2,2%	5,0%	2,3%	5,6%
Wysokie umiejętności zawodowe	13,7%	10,0%	12,8%	18,5%
Stan zdrowia	1,4%	0,0%	0,0%	0,0%
Niskie wymagania płacowe	0,0%	0,8%	0,0%	0,0%
Inne	24,5%	28,3%	15,1%	27,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

Pomimo że pracodawcy dostrzegają liczne zalety starszych pracowników, to dostrzegają również wady. W badaniu, pytając pracodawców o wady pracowników w wieku 45+, pośrednio można dowiedzieć się, jakie są powody ich niechęci do zatrudniania osób starszych.

Wykres 5.6. Wady pracowników w wieku 45 lat i więcej w stosunku do młodszych pracowników*



*suma nie daje 100% ze względu na możliwość wielokrotnego wyboru odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

Jak wynika z wykresu 5.6. najwięcej wskazań (24,5%) padło na przyzwyczajenia i nawyki. Co piąte przedsiębiorstwo zwróciło uwagę na stan zdrowia, uznając iż jest to element, który stawia osoby starsze w nieco gorszej sytuacji. 14,5% firm uznało, że osoby po 45. roku życia nie wykazują chęci do uczenia się.

Warto zaznaczyć, że 120 firm, czyli niemal jedna trzecia ogółu badanych wskazała na brak wad osób starszych w stosunku do młodszej kadry. Pracodawcy zwrócili uwagę na trudności w dostosowaniu się do zmian czy wolniejsze przyswajanie wiedzy.

Duże przedsiębiorstwa zdecydowanie częściej niż firmy z sektora MSP wskazywały na przyzwyczajenia i nawyki jako największą wadę pracowników po 45. roku życia (45% wskazań) (tabela 5.20.). Również niechęć do uczenia się była częściej wskazywana przez firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników (30%) niż przez pozostałe wielkości przedsiębiorstw. Stan zdrowia jako wada osób w wieku 45 lat i więcej w stosunku do osób młodszych był przede wszystkim zauważony przez przedsiębiorstwa średnie i duże, spośród których niemal jedna trzecia wskazywała na tę niedogodność. Z kolei niska wydajność pracy to wada osób starszych, zauważana głównie przez mikroprzedsiębiorstwa (13% wskazań), wśród przedsiębiorstw dużych żadne na nią nie wskazało. Brak ukończonych kursów, szkoleń, przestarzałe kwalifikacje to element, który, zdaniem przede wszystkim średnich przedsiębiorstw, stawia osoby starsze w bardziej niekorzystnej sytuacji w porównaniu z osobami młodszymi (15% wskazań).

Tabela 5.20. Wady pracowników w wieku 45 lat i więcej w stosunku do młodszych pracowników a wielkość przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Wielkość			
	0-9	10-49	50-249	pow. 250
Niechęć do uczenia się	13,0%	13,0%	16,3%	30,0%
Poziom wykształcenia	7,0%	3,5%	8,8%	5,0%
Wygórowane wymagania co do warunków pracy	1,0%	5,0%	8,8%	10,0%
Wygórowane żądania płacowe	4,0%	4,0%	6,3%	5,0%
Brak znajomości nowych technologii komputerowych	6,0%	9,0%	11,3%	10,0%
Stan zdrowia	15,0%	17,0%	31,3%	30,0%
Przyzwyczajenia, nawyki	16,0%	27,5%	22,5%	45,0%
Niska wydajność pracy	13,0%	8,0%	5,0%	0,0%
Rutyna, brak pomysłów	7,0%	11,5%	11,3%	15,0%
Brak znajomości języków obcych	3,0%	9,5%	7,5%	15,0%
Brak ukończonych kursów, szkoleń, przestarzałe kwalifikacje	7,0%	5,5%	15,0%	5,0%
Niedyspozycyjność	1,0%	0,5%	5,0%	0,0%
Zbyt wolne tempo pracy	4,0%	3,0%	5,0%	10,0%
Wymagają więcej szkoleń niż pracownicy młodsi	5,0%	3,5%	2,5%	5,0%
Inne	48,0%	48,0%	41,3%	35,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

Trzy główne wady osób po 45. roku życia zauważane w największym stopniu przez przedsiębiorstwa silnie rozwijające się, w stosunku do mniejszej ilości wskazań wśród firm będących w pozostałych fazach rozwoju, to przede wszystkim stan zdrowia (31,5% wskazań), niechęć do uczenia się (24,1%) oraz brak znajomości języków obcych (14,8%). Firmy rozwijające się w większym stopniu zauważyły wygórowane wymagania co do warunków pracy (9,3% wskazań w porównaniu do 3,7% wśród firm silnie rozwijających się) oraz wygórowane żądania płacowe

(8,1% wskazań wśród firm rozwijających się w porównaniu do braku wskazań wśród firm silnie rozwijających się).

Tabela 5.21. Wady pracowników w wieku 45 lat i więcej w stosunku do młodszych pracowników a poziom rozwoju firmy

Wyszczególnienie	Poziom rozwoju firmy			
	Stagnacyjne	Słabo rozwijające się	Rozwija-jące się	Silnie rozwija-jące się
Niechęć do uczenia się	10,1%	17,5%	11,6%	24,1%
Poziom wykształcenia	5,8%	4,2%	5,8%	7,4%
Wygórowane wymagania co do warunków pracy	3,6%	4,2%	9,3%	3,7%
Wygórowane żądania płacowe	4,3%	4,2%	8,1%	0,0%
Brak znajomości nowych technologii komputerowych	8,6%	6,7%	9,3%	13,0%
Stan zdrowia	16,5%	17,5%	20,9%	31,5%
Przyzwyczajenia, nawyki	25,2%	21,7%	25,6%	27,8%
Niska wydajność pracy	7,2%	6,7%	8,1%	13,0%
Rutyna, brak pomysłów	10,1%	7,5%	15,1%	11,1%
Brak znajomości języków obcych	8,6%	5,8%	4,7%	14,8%
Brak ukończonych kursów, szkoleń, przestarzałe kwalifikacje	5,8%	9,2%	4,7%	13,0%
Niedyspozycyjność	0,7%	2,5%	2,3%	0,0%
Zbyt wolne tempo pracy	4,3%	2,5%	4,7%	5,6%
Wymagają więcej szkoleń niż pracownicy młodsi	2,9%	6,7%	2,3%	1,9%
Inne	47,5%	52,5%	45,3%	29,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=400).

W badaniach jakościowych pracodawcy zostali poproszeni także o wskazanie mocnych i słabych stron osób powyżej i poniżej 45 lat. Starali się je wymienić, odnosząc się do różnic pomiędzy

pracownikami młodymi, a tymi w bardziej zaawansowanym wieku, a nie bezpośrednio do wskazanych w badaniu przedziałów wiekowych. Odpowiedzi respondentów są zgodne z ustaleniami dotychczasowych badań prowadzonych w tym zakresie.

Z wiekiem pracownika bardzo silnie powiązane jest jego doświadczenie, które stanowi dla pracodawcy ważny zasób, zwłaszcza w kontekście jego transferu do mniej doświadczonych współpracowników.

Mocnymi stronami pracowników starszych są przede wszystkim ich stabilność i lojalność. Przedsiębiorcy podkreślali, że na takich osobach można polegać, ponieważ rzadziej są one gotowe do zmiany miejsca zatrudnienia.

„Ci ludzie, wydaje mi się, że 40 lat i powyżej mają ugruntowaną już pozycję i chyba nie są aż tak mobilni na rynku pracy jak młodzież, która częściej zmienia pracę. Młodzież mówię tak do 40 roku życia, czy tam do 30-go, 35-go. Młodsi ludzie mają tendencję poszukiwania pracy, lepszej pracy, lepszych warunków. Osoby starsze są raczej przyzwyczajone do jednego miejsca pracy”.

Ponieważ są mniej mobilni na rynku pracy, nie powodują swoim odejściem ubytku wiedzy i kompetencji z firmy. Szczególnie ważne okazuje się to w kontekście konieczności poniesienia znacznych nakładów na proces szkolenia danego pracownika – młodsze osoby częściej zmieniają pracodawcę, niejako „zabierając ze sobą” nabyte w trakcie szkoleń kompetencje. Elementem zapobiegającym temu są umowy lojalnościowe, które stosowane są w większości firm, wśród których przeprowadzone zostały wywiady jakościowe.

Należy jednak podkreślić, że kadra menadżerska jest bardziej mobilna niż pracownicy szeregowi. Ze względu na niedobór tego typu specjalistów na rynku pracy, łatwiej jest im uzyskać zatrudnienie w innym miejscu, podczas gdy pracownicy szeregowi w sytuacji utraty pracy stają przed dużym problemem:

„Mieliśmy przykład u nas w mieście z dużym zakładem, że dużo osób do tej pory jest w gronie osób bezrobotnych, one się nie

dostosowały i nie przekwalifikowały. Osoby z tych stanowisk administracyjnych, kadry menadżerskiej, te wszystkie prawie się dostosowały, natomiast pracownicy szeregowi do tej pory jeszcze szukają".

Z wiekiem, a co za tym idzie – ze stażem pracy w danej firmie, wiąże się znajomość procedur i standardów pracy. Wieloletni pracownik doskonale orientuje się w zasadach działania przedsiębiorstwa, zdążył się już wpisać w kulturę organizacyjną. Jakość jego pracy jest najczęściej bardzo wysoka.

Z drugiej jednak strony długi staż pracy w jednym miejscu i najczęściej na jednym stanowisku powoduje, że starszemu pracownikowi brak jest elastyczności i mobilności. Przyzwyczajenie do pewnych sposobów pracy, niekiedy niezbyt aktualnych, stanowi element do rozwoju wśród starszych pracowników:

„Czasami bywa tak, że taki pracownik ma już swoje przyzwyczajenia i bywa, że trzeba zmienić miejsce pracy w firmie w związku z tym, że mamy dużo placówek i przystosowanie się już takiego pracownika do nowych wymagań w innej placówce branżowej, czasami budzi problemy […] Może nie jest to niechęć, ale pozyskanie tych nowych zdolności i kompetencji czasami nasuwa problemy, mając bagaż doświadczeń, innych doświadczeń";

„Problemem może być rutyna i to, że nie chcą się rozwijać, nie chcą się uczyć. To jest najczęstsza przyczyna, bo robiłem to 10, 20, 30 lat; dlaczego coś mam zmieniać. Świat się zamienia, z tych nawyków trzeba się po prostu leczyć.(...) jeżeli to się uda przełamać to się okazuje, że te osoby bardzo chętnie się uczą i też z przyjemnością uczą się nowych technologii".

Jako słaba strona zidentyfikowane zostały w badaniu również fizjologiczne uwarunkowania związane z wiekiem – osoby starsze nie zawsze można obarczyć takim samym obciążeniem, jak ich młodszych kolegów, częściej również korzystają one ze zwolnień lekarskich:

„Być może czasem są one [osoby starsze] *troszeczkę mniej wydajne, mniej rzutkie, natomiast koniec końców polegać można na nich bardziej niż na osobach młodych”.*

Badani zidentyfikowali również różnice w poziomie znajomości języków obcych. Podobnie jak kompetencje komputerowe, również te językowe są raczej słabą stroną pracowników starszych.

5.6. Określenie luk kompetencyjnych pracowników podlaskich firm, ze szczególnym uwzględnieniem potencjału pracowników w wieku 45 lat i więcej

Przez lukę kompetencyjną należy rozumieć zdiagnozowane różnice pomiędzy poziomem kompetencji wymaganych do wykonywania określonych zadań i czynności, a poziomem kompetencji posiadanych aktualnie przez pracowników czy kandydatów do pracy (luka pomiędzy poziomem pożądanym i aktualnym).

Kandydatom, nie tylko tym w starszym wieku, brakuje kompetencji związanych z obsługą urządzeń technicznych, bardzo wyspecjalizowanych i charakterystycznych dla konkretnej, często wąskiej, działalności przedsiębiorstwa. Młodzi pracownicy są jednak bardziej elastyczni i łatwiej wdrażają się w nowe zadania, podczas gdy osoby starsze, preferują stabilizację. Kompetencje komputerowe wciąż stanowią według rozmówców pole do rozwoju dla osób starszych, dla których rzeczywistość cyfrowa, dostęp do Internetu, nieustanne korzystanie z nowoczesnych urządzeń jest czymś nowym, nieznanym, w przeciwieństwie do przedstawicieli młodego pokolenia, którzy tę rzeczywistość uważają za coś oczywistego.

Główne luki kompetencyjne dotyczą również kompetencji miękkich, takich jak umiejętność pracy w zespole, jak też umiejętności językowych.

Podobne obszary zgłaszali również przedstawiciele urzędów pracy i instytucji otoczenia biznesu:
„(...) na pewno te potrzeby są związane i z kompetencjami miękkimi i z kompetencjami technologicznymi”.

Według przedsiębiorców, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione i wywiad zogniskowany, w tych kierunkach powinno zmierzać kształcenie ustawiczne, z zastrzeżeniem jednak, że powinno być ono dostosowane do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa, jeżeli poziom specjalizacji jest w nim wysoki. Biorąc pod uwagę fakt, że młode osoby są postrzegane przez przedsiębiorców jako ogólnie bardziej otwarte na zmiany i chłonne wiedzy, mogą one sprawniej nabyć tego typu kompetencje, jednak nie jest to regułą. Luki kompetencyjne najłatwiej niwelowane są wraz z nabywaniem doświadczenia na danym stanowisku, proces nabywania kompetencji zależy również od indywidualnego zaangażowania pracownika, a jest to raczej cecha osobowa niż związana z wiekiem.

Kadrę zarządzającą charakteryzują natomiast luki kompetencyjne w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Pracownicy, często wieloletni, nie zdobyli formalnego wykształcenia w tym kierunku, dlatego obecnie wymagają podnoszenia tego typu kompetencji poprzez kształcenie ustawiczne.

6. OCZEKIWANIA PRACODAWCÓW WOBEC FORM WSPARCIA W ZAKRESIE KSZTAŁCENIA USTAWICZNEGO PRACOWNIKÓW

6.1. Skala wykorzystania środków z Krajowego Funduszu Szkoleniowego w 2014 roku

W tej części raportu została zwrócona uwaga na wykorzystanie środków z Krajowego Funduszu Szkoleniowego, który aktualnie, jak wykazano w rozdziale pierwszym, jest nowym instrumentem finansowym wsparcia kształcenia ustawicznego pracodawców i pracowników w wieku 45 lat i więcej w Polsce.

Nowelizacja *Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* od 27 maja 2014 roku wprowadziła nowy instrument polityki rynku pracy – Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS). Istotą tego rozwiązania jest przeznaczenie części składki odprowadzanej przez pracodawców na Fundusz Pracy na finansowanie działań na rzecz kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawców[68], a celem – zapobieganie utracie zatrudnienia przez osoby pracujące z powodu kompetencji nieadekwatnych do wymagań dynamicznie zmieniającej się gospodarki.

Zgodnie z ustawą środki KFS powiatowe urzędy pracy mogą przeznaczyć na finansowanie działań obejmujących:

1) kształcenie ustawiczne pracowników i pracodawcy, na które składają się:
    a) określenie potrzeb pracodawcy w zakresie kształcenia ustawicznego w związku z ubieganiem się o sfinansowanie tego kształcenia ze środków KFS,
    b) kursy i studia podyplomowe realizowane z inicjatywy pracodawcy lub za jego zgodą,

[68] Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 roku *o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* (Dz.U. z 2013 r. poz. 674 z późn. zm.) znowelizowana ustawą z dnia14 marca 2014 roku *o zmianie ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz niektórych innych ustaw* (Dz.U. poz. 598).

c) egzaminy umożliwiające uzyskanie dokumentów potwierdzających nabycie umiejętności, kwalifikacji lub uprawnień zawodowych,
d) badania lekarskie i psychologiczne wymagane do podjęcia kształcenia lub pracy zawodowej po ukończonym kształceniu,
e) ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków w związku z podjętym kształceniem;

2) określanie zapotrzebowania na zawody na rynku pracy;
3) badanie efektywności wsparcia udzielonego ze środków KFS;
4) promocję KFS;
5) konsultacje i poradnictwo dla pracodawców w zakresie korzystania z KFS.

O dofinansowanie lub sfinansowanie kosztów kształcenia ustawicznego, zgodnie z ustawą, mogą wystąpić wszyscy pracodawcy (nie miała zatem znaczenia osobowość prawna), którzy zamierzają inwestować w podnoszenie swoich własnych kompetencji lub kompetencji osób pracujących w firmie. Jedyne ograniczenie zostało wprowadzone dla osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, którzy nie zatrudniają żadnego pracownika. Co ważne, kształceniem wspieranego środkami KFS, mogą zostać objęci zarówno pracodawcy, jak i ich pracownicy. Z tym, że ci ostatni muszą być zatrudnieni na umowę o pracę. Nie ma jednak znaczenia rodzaj umowy i wymiar etatu.

Mikroprzedsiębiorstwa mogą sfinansować 100% kosztów kształcenia ustawicznego, natomiast pozostałe firmy mogą otrzymać dofinansowanie w wysokości 80% kosztów (muszą zatem ze swoich środków pokryć pozostałe 20%). Zostały również wyznaczone limity na kształcenie jednego uczestnika w wysokości do 300% przeciętnego wynagrodzenia w danym roku.

W latach 2014 i 2015 środki Krajowego Funduszu Szkoleniowego zostały przeznaczone wyłącznie na kształcenie

ustawiczne osób z grupy wieku 45 lat i więcej, zgodnie z zapisem ustawowym. Żadne dodatkowe priorytety nie zostały określone[69].

W 2014 roku, w krajowym planie Funduszu Pracy, na finansowanie bądź współfinansowanie działań w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego przeznaczono kwotę 40 mln zł, w tym 962 tys. zł dla województwa podlaskiego[70]. W trakcie roku nastąpiły jednak zwiększenia lub zmniejszenia wysokości środków KFS na wniosek Powiatowych Urzędów Pracy, dlatego też ostateczna kwota wyniosła 776,95 tys. zł[71] (szczegółowa informacja dotycząca podziału środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego na poszczególne Powiatowe Urzędy Pracy znajduje się w tabeli 1 w załączniku do *Raportu*).

W 2014 roku w województwie podlaskim przedsiębiorstwa złożyły 82 wnioski do powiatowych urzędów pracy na finansowanie lub dofinansowanie szkoleń z Krajowego Funduszu Szkoleniowego. Ich liczba była zróżnicowana w poszczególnych urzędach i wahała się od 2 – w Suwałkach do 18 – w Białymstoku. W dwóch urzędach: Hajnówce i Łomży nie było zainteresowania nowym instrumentem i nie zostały złożone żadne wnioski (tabela 1 do *Raportu*).

Wielkość przedsiębiorstwa nie determinowała znacząco zainteresowania analizowanym instrumentem. W 2014 roku wnioski o dofinansowanie ze środków KFS złożyły 22 mikroprzedsiębiorstwa, 24 małe przedsiębiorstwa, 15 – średnie oraz 22 – duże.

Większości zainteresowanym pracodawcom zostało przyznane finansowanie zgłoszonych wniosków (w tym 22 – mikroprzedsiębiorstwom, 22 – małym przedsiębiorstwom, 13 – średnim oraz 21 – dużym).

[69] Tryb dostępu: https://www.mpips.gov.pl/praca/fundusz-pracy/rok-2014/ (data wejścia: 25.06.2015)
[70] Ibidem.
[71] Na podstawie informacji uzyskanych z Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku

Liczba pracodawców, którym przyznano dofinansowanie wahała się od 1 – z terenu działania PUP w Suwałkach do 16 – w Białymstoku (w którym uwzględniono także filię w Łapach).

Odmienna sytuacja wystąpiła natomiast pod względem liczby przeszkolonych pracowników w ramach KFS. Tym razem w czołówce uplasował się Bielsk Podlaski z 149 przeszkolonymi pracownikami, następnie Augustów – 144, a dopiero na trzeciej pozycji Białystok z liczbą 102 osób korzystających z dofinansowania w ramach KFS.

Liczba przeszkolonych pracowników rosła także wraz z wielkością przedsiębiorstw. W mikroprzedsiębiorstwach z finansowania skorzystało 26 osób, w małych przedsiębiorstwach – 62. osoby, średnich – 94, zaś w dużych – 478. W sumie, w 2014 roku ze środków KFS zostało przeszkolonych 660 pracowników podlaskich przedsiębiorstw.

W analizowanym 2014 roku, środki z KFS zostały wykorzystane w województwie podlaskim w 71% przyznanej kwoty, w tym PUP Kolno wykorzystał całą pulę przyznanych środków, PUP Siemiatycze – w 99%, PUP Sejny – 96%, PUP Bielsk Podlaski – 94%, PUP Wysokie Mazowieckie – 90%, PUP Białystok – 82%, PUP Grajewo – 81%, PUP Mońki – 76%, zaś PUP Augustów – 62%.

Z drugiej strony, kilka powiatów wykazywało brak lub niskie wykorzystanie funduszy w ramach KFS. Jak już wspomniano, Hajnówka i Łomża nie skorzystały z analizowanego instrumentu, natomiast PUP Suwałki wykorzystały 32% przyznanych środków, PUP Sokółka – 21%, zaś PUP Zambrów jedynie 15%.

Niskie wykorzystanie środków może być podyktowane tym, iż regulacje prawne w sprawie przyznania funduszy z Krajowego Funduszu Szkoleniowego[72] zostały opracowane dopiero w maju 2014 roku, co utrudniło Powiatowym Urzędom Pracy skuteczną

[72] Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 maja 2014 roku *w sprawie przyznania środków z Krajowego Funduszu Szkoleniowego* (Dz.U.14.639).

akcję informacyjną zapewniającą dotarcie do potencjalnych beneficjentów.

W 2015 roku sytuacja w zakresie wykorzystania KFS diametralnie zmieniła się. Obecnie pracodawcy wykazują znacznie większe zainteresowanie kształceniem swoich pracowników, przy wykorzystaniu środków z KFS. W niektórych Powiatowych Urzędach Pracy już w sierpniu bieżącego roku wyczerpano środki przeznaczone na wsparcie kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawców w wieku 45 lat i więcej (np. PUP Białystok).

Analizując tematykę szkoleń, na które zostało przyznane dofinansowanie w ramach KFS w 2014 roku, można stwierdzić, że w większości były to specjalistyczne szkolenia branżowe[73]. Dominowały szkolenia z zakresu ochrony zdrowia, budownictwa, mechaniki (w tym mechaniki samochodowej), prawa pracy, prawa podatkowego i finansowego. Wyjątkiem były szkolenia realizowanie na terenie PUP Białystok, gdzie szkolenia „miękkie" stanowiły ponad połowę realizowanych działań.

Wśród szkoleń „miękkich" dominowały te z zakresu umiejętności osobistych (głównie z zakresu komunikacji), zarządzania zasobami ludzkimi, języków obcych i obsługi komputera.

6.2. Analiza znajomości wśród pracodawców oferty wsparcia kształcenia ustawicznego pracowników

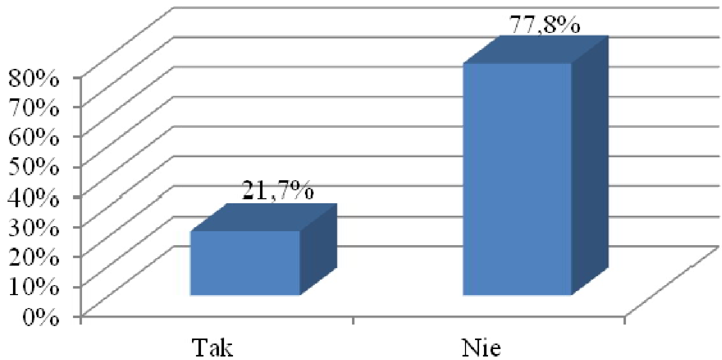
W tej części *Raportu* zwrócimy uwagę na znajomość wśród pracodawców nowym instrumentem finansowym wsparcia kształcenia ustawicznego pracodawców i pracowników w wieku 45 lat i więcej w Polsce.

Zdecydowana większość, bo ponad trzy czwarte przedsiębiorstw biorących udział w badaniu nie jest zaznajomiona

[73] Wykaz tematów szkoleń, na które przyznano dofinansowanie znajduje się w Załącznikach do *Raportu* w tabeli 2.

z ofertą wsparcia Krajowego Funduszu Szkoleniowego (wykres 6.1.). Dane te są niepokojące, gdyż przedsiębiorcy nie wiedzą o tym, że mogą starać się o dofinansowanie bądź całkowite sfinansowanie (mikroprzedsiębiorstwa) kosztów związanych z kształceniem ustawicznym pracowników.

Wykres 6.1. Znajomość oferty wsparcia z Krajowego Funduszu Szkoleniowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=397).

Wraz z wielkością zatrudnienia, rośnie odsetek firm zaznajomionych z ofertą Krajowego Funduszu Szkoleniowego (tabela 6.1.). Najmniejszą świadomość możliwości oferowanych przez KFS mają mikroprzedsiębiorstwa. Zaledwie 12,2% firm zatrudniających do 9 osób zna ofertę związaną z dofinansowaniem kształcenia ustawicznego pracowników. Wśród firm małych jest to co piąte przedsiębiorstwo. Z kolei niespełna co trzecia średnia firma zna ofertę KFS, natomiast wśród dużych przedsiębiorstw odsetek ten wynosi 55%.

Tabela 6.1. Znajomość oferty wsparcia z Krajowego Funduszu Szkoleniowego a wielkość zatrudnienia

Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych			
	0-9	10-49	50-249	pow. 250
Tak	12,2%	20,1%	28,8%	55,0%
Nie	87,8%	79,9%	71,3%	45,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=397).

Największą znajomością oferty Krajowego Funduszu Szkoleniowego mogą się pochwalić przedsiębiorstwa silnie rozwijające się, wśród których około 40% orientuje się w możliwości dofinansowania kształcenia ustawicznego pracowników (tabela 6.2). Najmniejszą świadomość co do możliwości, które daje KFS, mają firmy znajdujące się w fazie stagnacji (15,1% wskazań). Zadziwiający jest nieco fakt, iż wśród firm rozwijających się występuje mniejszy odsetek tych zaznajomionych z ofertą KFS (16,7%) niż w przypadku firm słabo rozwijających się (25,2%).

Tabela 6.2. Znajomość oferty wsparcia z Krajowego Funduszu Szkoleniowego a poziom rozwoju firmy

Wyszczególnienie	Poziom rozwoju firmy			
	Stagnacyjne	Słabo rozwijające się	Rozwijające się	Silnie rozwijające się
Tak	15,1%	25,2%	16,7%	38,9%
Nie	84,9%	74,8%	83,3%	61,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=397).

Największa znajomość oferty wsparcia z Krajowego Funduszu Szkoleniowego występuje wśród firm z branży pośrednictwa finansowego (46,7%), przemysłu (34,1%) oraz wśród hoteli i restauracji (33,3%). Natomiast w najmniejszym stopniu zaznajomione z możliwościami wsparcia dotyczącego kształcenia ustawicznego pracowników są firmy z branż działalności

usługowej, komunalnej, społecznej i indywidualnej, pozostałej (11,9%) administracji publicznej i obrony narodowej (16,7%) oraz handlu i napraw (17,3%).

Tabela 6.3. Znajomość oferty wsparcia z Krajowego Funduszu Szkoleniowego a branża działalności

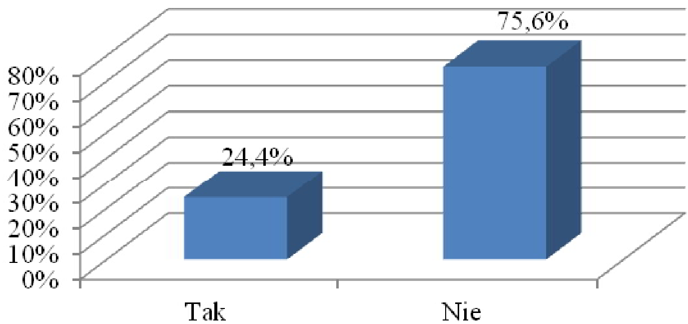
Wyszczególnienie	1	2	3	4	5
Wyszukiwanie i analiza informacji oraz wyciąganie wniosków	0,3%	1,5%	9,5%	59,5%	25,0%
Obsługa, montowanie i naprawa urządzeń technicznych	1,5%	3,8%	14,0%	39,3%	37,8%
Wykonywanie obliczeń	1,0%	0,3%	8,8%	51,3%	35,0%
Obsługa komputera i korzystanie z Internetu	0,3%	0,8%	3,8%	29,3%	62,3%
Zdolności artystyczne i twórcze	5,8%	6,8%	27,0%	40,3%	16,5%
Sprawność fizyczna	0,3%	0,5%	4,8%	40,8%	49,8%
Samoorganizacja pracy i przejawianie inicjatywy (rozplanowanie i terminowa realizacja działań w pracy, skuteczność w dążeniu do celu)	0,3%	0,8%	6,8%	40,0%	48,3%
Kontakty z innymi ludźmi, zarówno ze współpracownikami, jak i klientami czy podopiecznymi	0,3%	0,3%	5,0%	35,0%	54,8%
Organizowanie i prowadzenie prac biurowych	0,5%	1,5%	13,3%	52,3%	27,8%
Zdolności kierownicze i organizacja pracy innych	0,3%	0,5%	12,5%	55,0%	27,3%
Dyspozycyjność	0,0%	1,0%	6,0%	43,5%	45,3%
Biegłe posługiwanie się językiem polskim w mowie i piśmie (poprawność językowa, bogate słownictwo, łatwość wysławiania się).	0,3%	0,3%	5,5%	33,5%	56,5%
Znajomość języka obcego (komunikatywne posługiwanie się językiem obcym)	2,8%	8,5%	22,0%	45,8%	16,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=397).

Zaledwie jedna czwarta firm znających ofertę Krajowego Funduszu Szkoleniowego, korzystała z oferowanego wsparcia

(wykres 6.2.). Jest to zdecydowanie niewielki odsetek, biorąc pod uwagę fakt, iż zaledwie nieco ponad 20% firm było zaznajomionych z możliwościami dofinansowania kształcenia ustawicznego pracowników.

Wykres 6.2. Wykorzystanie wsparcia z Krajowego Funduszu Szkoleniowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=86).

Żadne badane mikroprzedsiębiorstwo nie skorzystało ze wsparcia oferowanego przez Krajowy Fundusz Szkoleniowy (tabela 6.4.). W przypadku pozostałych przedsiębiorstw, kształtowało się to w ten sposób, że im większe przedsiębiorstwo, tym większy odsetek firm korzystających z dofinansowania kształcenia ustawicznego.

Tabela 6.4. Korzystanie ze wsparcia Krajowego Funduszu Szkoleniowego a wielkość przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych			
	0-9	10-49	50-249	pow. 250
Tak	0,0%	24,4%	30,4%	36,4%
Nie	100,0%	75,6%	69,6%	63,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=86).

Przedsiębiorstwa znajdujące się w fazie stagnacji, w najmniejszym stopniu korzystały ze wsparcia Krajowego Funduszu Szkoleniowego (15,1%; tabela 6.5.). Największy odsetek firm wykorzystujących możliwości dofinansowania kształcenia ustawicznego pracowników, to przedsiębiorstwa znajdujące się w fazie silnego rozwoju (38,9%).

Tabela 6.5. Korzystanie ze wsparcia Krajowego Funduszu Szkoleniowego a poziom rozwoju firmy

Wyszczególnienie	Poziom rozwoju firmy			
	Stagnacyjne	Słabo rozwijające się	Rozwijające się	Silnie rozwijające się
Tak	15,1%	25,2%	16,7%	38,9%
Nie	84,9%	74,8%	83,3%	61,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=86).

Ze wsparcia Krajowego Funduszu Szkoleniowego skorzystało najwięcej firm z branży transportu, gospodarki magazynowej i łączności (50%), obsługi nieruchomości i firm oraz administracji publicznej i obrony narodowej (po 33,3% przedsiębiorstw z tych branż). W najmniejszym stopniu z możliwości KFS skorzystały zaś firmy z sektora edukacji (16,7%) oraz handlu i napraw (13,3%). Wśród hoteli i restauracji, żadna z badanych firm nie korzystała z dofinansowania kształcenia ustawicznego pracowników.

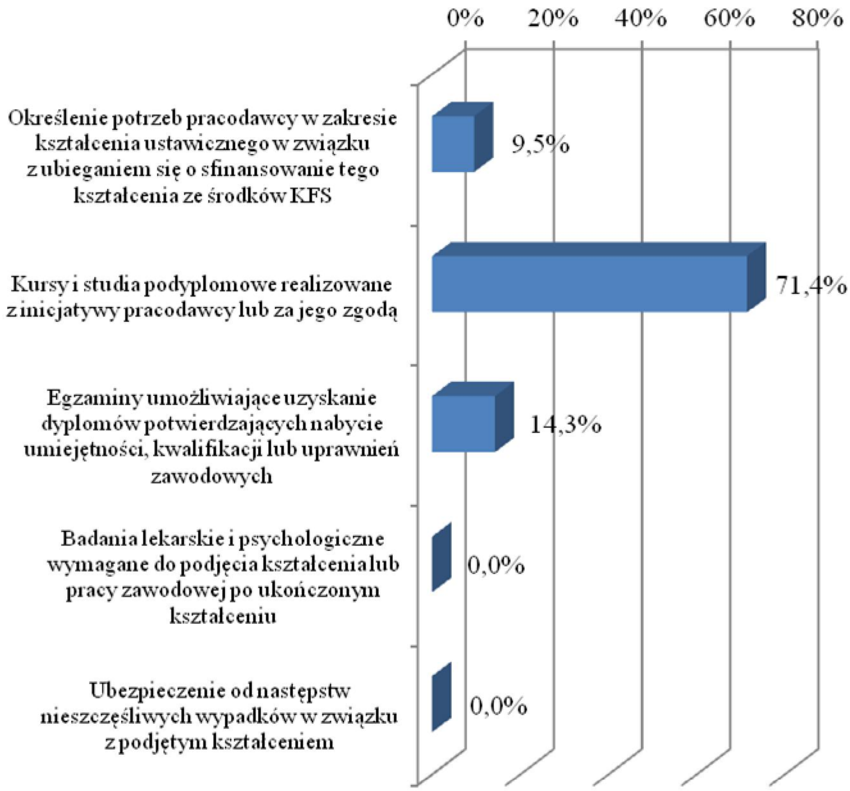
Tabela 6.6. Korzystanie ze wsparcia Krajowego Funduszu Szkoleniowego a branża działalności

BRANŻA	Tak	Nie
Przemysł	28,6%	71,4%
Budownictwo	27,3%	72,7%
Handel i naprawy	13,3%	86,7%
Hotele i restauracje	0,0%	100,0%
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	50,0%	50,0%
Pośrednictwo finansowe	28,6%	71,4%
Obsługa nieruchomości i firm	33,3%	66,7%
Administracja publiczna i obrona narodowa	33,3%	66,7%
Edukacja	16,7%	83,3%
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	22,2%	77,8%
Działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała	23,1%	76,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=86).

Kursy i studia podyplomowe, realizowane z inicjatywy pracodawcy lub za jego zgodą, były zdecydowanie najpopularniejszą formą wsparcia z Krajowego Funduszu Szkoleniowego, z którego korzystały badane firmy (71,4% spośród 21 podmiotów; wykres 6.3.). Dwa kolejne rodzaje wsparcia, na które przedsiębiorcy pozyskiwali dofinansowanie z KFS, to egzaminy umożliwiające uzyskanie dyplomów potwierdzających nabycie umiejętności, kwalifikacji lub uprawnień zawodowych (14,3%) oraz określenie potrzeb pracodawcy w zakresie kształcenia ustawicznego w związku z ubieganiem się o sfinansowanie tego kształcenia ze środków KFS (9,5%).

Wykres 6.3. Formy wsparcia z Krajowego Funduszu Szkoleniowego, z których korzystały badane firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=21).

Badanie jakościowe wykazało, że Krajowy Fundusz Szkoleniowy, oceniany przez przedsiębiorstwa, które z niego skorzystały bardzo wysoko, nie jest wystarczająco wypromowany. Informacja o nim dociera do większych przedsiębiorców, których można nazwać „stałymi klientami" lub „współpracownikami" Powiatowych Urzędów Pracy. Większe firmy mają bowiem z reguły już wypracowane mechanizmy poszukiwania źródeł pomocy w organizacji kształcenia ustawicznego, mają też wyrobiony nawyk

monitorowania właściwych stron internetowych. Powiatowe Urzędy Pracy i Wojewódzki Urząd Pracy zostały określone przez uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego jako *„posiadające szeroką ofertę wsparcia w ramach kształcenia ustawicznego"*.

Istotnym instrumentem wsparcia, głównie finansowego, są środki Unii Europejskiej, o których wspomniała większość badanych przedstawicieli przedsiębiorstw. Korzystanie z nich pozwala na przeszkolenie dużych grup pracowników na wysokim poziomie, wymagającym znacznych nakładów. Szkolenia takie realizowane są często w kooperacji z instytucjami typu Centrum Kształcenia Ustawicznego czy Zakład Doskonalenia Zawodowego lub też we współpracy ze szkołami, uczelniami.

Jako wsparcie kształcenia ustawicznego identyfikowane są także prywatne firmy szkoleniowo-doradcze, które niejako przeprowadzają przedsiębiorstwo przez całą ścieżkę, poczynając od analizy potrzeb – aż do realizacji szkoleń.

6.3. Analiza możliwości i wykorzystanie wsparcia udzielanego pracodawcom w zakresie kształcenia ustawicznego pracowników w wieku 45 lat i więcej

Przedstawiciele Klastra Obróbki Metali i Suwalskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej podkreślili, że współpracujące z nimi firmy poszukują możliwości kształcenia swoich pracowników przy udziale środków unijnych. Jednocześnie Instytucje Otoczenia Biznesu są traktowane jako pomysłodawcy i realizatorzy potrzeb przedsiębiorców w tym zakresie.

Na uwagę zasługuje inicjatywa podjęta przez Klaster Obróbki Metali pn. „Akademia klastra". W jej ramach menadżerowie wyższego szczebla uczestniczyli w szkoleniach menadżerskich i technologicznych. Szkolenia były finansowane ze środków własnych zrzeszonych firm – członków klastra. Ocenia je na przykład poniższa wypowiedź:

„Pokazuje to, że te oczekiwania pracodawców są i często to dotyczy grupy 45+. Często są to problemy z awansem zawodowym: ktoś jest w firmie, uczy się zdobywa doświadczenie, nagle z kolegi ma się stać przełożonym. To są dylematy, z którymi wszystkie firmy się mierzą i tutaj jest po prostu potrzebna interwencja szkoleniowa”.

Efektem realizacji szkoleń jest również rozbudowane multimedialne centrum kompetencyjne – baza wiedzy, która została stworzona z materiałów wypracowanych podczas nauki.

Klaster Obróbki Metali był również inicjatorem działań intermentoringowych wśród stowarzyszonych firm. Dlaczego intermentoring jest istotnym działaniem, wskazuje poniższa wypowiedź:

„(...) intermentoring – żeby z jednej strony osoby starsze przekazywały wiedzę dla osób młodszych (...). Więc jakby przekazują tę wiedzę tym młodszym, a młodsi starają się przekazywać wiedzę dla starszych pracowników. (...) My jesteśmy praktycznie po pilotażach w tym zakresie. W klastrze stworzyliśmy takie multimedialne centrum kompetencji, gdzie właśnie starsi pracownicy nagrali swoją firmę, bo oni wcześniej chronili tę wiedzę, bali się ją przekazywać z tego względu, że uważali, że mogą zostać zwolnieni. Natomiast tutaj pracując na tych miękkich kompetencjach, tworząc zaufanie, pokazując, że spokojnie do swojego wieku emerytalnego będziecie na pewno swojej firmie potrzebni (...). I wtedy chętniej przekazują wiedzę dla młodszych kolegów i to się udaje”.

Do współdziałania w podejmowaniu i realizowaniu inicjatyw na rzecz promocji zatrudnienia oraz rozwoju zasobów ludzkich w województwie podlaskim zobowiązało się również 35 podmiotów, które podpisały wspólne partnerstwo. Według umowy, zawartej w ramach owego partnerstwa, instytucje z sektora publicznego (Wojewódzki Urząd Pracy, Powiatowe Urzędy Pracy, uczelnie wyższe) oraz prywatnego (przede wszystkim szeroko rozumiane instytucje otoczenia biznesu) zobowiązały się do:

- wymiany informacji w szczególności w zakresie inicjatyw podejmowanych na rzecz promocji zatrudnienia oraz rozwoju zasobów ludzkich,
- inicjowania i realizacji przedsięwzięć w obszarze rynku pracy o charakterze regionalnym,
- współdziałania w zakresie promowania i rozwoju kształcenia ustawicznego i zawodowego w odniesieniu do potrzeb rynku pracy,
- wspierania działań na rzecz rozwoju usług poradnictwa zawodowego i informacji zawodowej,
- promowania i upowszechniania dobrych praktyk służących rozwojowi rynku pracy.

6.4. Ocena skuteczności dotychczas realizowanego wsparcia w zakresie kształcenia ustawicznego pracowników

Przedsiębiorcy, z którymi przeprowadzono wywiady jakościowe, zauważają zmianę na rynku szkoleń. Dotychczas jednym z najczęstszych zarzutów do jakości kształcenia była zbyt mała ilość zajęć praktycznych, podczas gdy obecnie więcej jest szkoleń realizowanych we współpracy z danym przedsiębiorstwem, dostosowanych do jego potrzeb, skupionych na aspektach praktycznych, a nie na teorii.

Jednym z oczekiwań przedsiębiorców jest wsparcie finansowe – niekoniecznie samych przedsiębiorstw, ale szkolnictwa zawodowego w ogóle. Dobrą praktyką, którą przytoczyli badani, jest podejmowanie przez uczniów nauki bezpośrednio w danym przedsiębiorstwie z możliwością nawiązania współpracy po zakończeniu szkoły (przykład Niemiec). Szkoły jednak obecnie pozostają we współpracy z przedsiębiorstwami. Zdiagnozowane praktyki to z jednej strony – promowanie się przedsiębiorstwa w szkołach, a z drugiej – zapraszanie przedsiębiorców do szkół w roli promotorów kształcenia sprofilowanego do potrzeb lokalnego rynku pracy.

W organizację dokształcania pracowników oraz szerzej – wymiany wiedzy angażują się również instytucje biznesowe (inicjatywy klastrowe, strefy ekonomiczne).

Instrumenty wsparcia powinny być według przedsiębiorców bardziej elastyczne. Planowanie przedsięwzięć na długi okres jest zadaniem trudnym, ze względu na nieustanną zmianę sytuacji w przedsiębiorstwie. Jednym z postulatów było właśnie umożliwienie przedsiębiorcom dokonywania zmian, przesunięć, czy to czasowych, czy personalnych w procesie szkoleniowym w jak najłatwiejszy sposób (minimum formalności). Warto jednak podkreślić, że badani przedsiębiorcy rozumieją, że sprawozdawczość i kontrola są nieuniknione, dlatego nie oczekują całkowitego braku tego typu procedur, doceniają jednak rozwiązania proste.

Wsparcie powinno być „szyte na miarę” przedsiębiorstwa, którego działalność charakteryzuje się wysokim stopniem specjalizacji, co obrazuje opinia:

„Sam byłem na szkoleniach w tym roku, gdzie było kilka różnych firm, i już oceniłem je jako mniej przydatne, bo każda firma ma inną tematykę. Prowadzący nie jest w stanie skupić się na danych zagadnieniach, bo zaczyna się to rozmywać. Zdecydowaliśmy wewnętrznie, że jeśli będą takie projekty w przyszłości, to bardzo chętnie skorzystamy z czegoś celowanego, co jest tylko dla naszej firmy”.

Zastrzeżenia budzi również dedykowanie wsparcia głównie osobom słabo wykwalifikowanym, podczas gdy kluczowe jest zwiększanie potencjału osób już dysponujących dużym zasobem kwalifikacji. Inwestycje w takich pracowników są bardzo drogie i również w tym zakresie powinno być rozwijane wsparcie.

„Bardzo często ta interwencja publiczna dotyczy szkolenia osób słabo wykwalifikowanych, a to nie jest droga, którą chcą iść przedsiębiorcy. Im zależy na tym, żeby wykwalifikowanych pracowników kształcić w kierunku jeszcze bardziej wykwalifikowanych pracowników (...) Pomoc publiczna woli

kształcić ludzi nisko wykwalifikowanych, żeby byli troszeczkę wyżej".

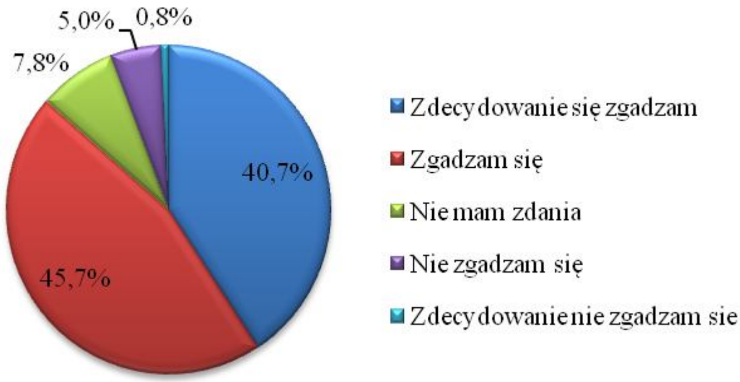
Bariera, którą dostrzegli respondenci w kontekście dostępu do środków KFS – już nie przedsiębiorców, a ich pracowników, jest niechęć pracodawcy do ujawniania danych finansowych firmy albo generowania ich na potrzeby ubiegającego się o to pracownika. Rozwiązaniem problemu mogłoby być według badanych umożliwienie dostępu do środków osobom indywidualnym, chcących poszerzać swoje kompetencje.

Pracodawcy oczekują również wsparcia w postaci weryfikacji instytucji szkoleniowych. W sytuacji dużej podaży tego typu instytucji, stworzenie wysokiej jakości bazy danych na ich temat, a nawet forum wymiany opinii na temat poszczególnych firm i trenerów, byłoby użytecznym produktem.

6.5. Analiza wpływu wsparcia w zakresie kształcenia ustawicznego pracowników na podniesienie konkurencyjności podlaskich przedsiębiorstw

Badane podmioty zapytano o to czy zgadzają się ze stwierdzeniem, że podnoszenie kompetencji pracowników przekłada się na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa (wykres 6.4.). Większość, bo ponad 86%, przedsiębiorstw przychyliła się do tej tezy, z czego ponad 40% zdecydowanie zgodziło się z tym stwierdzeniem. Przeciwne zdanie posiadało niespełna 6% przedsiębiorców, z czego zaledwie 0,8% zdecydowanie się nie zgodziło z tą opinią.

Wykres 6.4. Czy zgadza się Pan/Pani ze stwierdzeniem, że podnoszenie kompetencji pracowników przekłada się na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=398).

Im większa liczba zatrudnionych w przedsiębiorstwie, tym większa świadomość pracodawców, iż podnoszenie kompetencji pracowników przekłada się na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa (tabela 6.7.). Zaobserwować można, iż wśród mikroprzedsiębiorstw pojawiły się firmy, które nie zgodziły się z tezą, iż dokształcanie pracowników może podnieść konkurencyjność podmiotu (7,1% z czego 2% zdecydowanie się nie zgadza). Natomiast przedstawiciele wszystkich dużych przedsiębiorstw przychylili się do tego stwierdzenia.

Tabela 6.7. Ocena wpływu podnoszenia kompetencji pracowników na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa a wielkość przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Liczba zatrudnionych			
	0-9	10-49	50-249	pow. 250
Zdecydowanie się zgadzam	36,4%	40,7%	41,3%	60,0%
Zgadzam się	43,4%	46,2%	48,8%	40,0%
Nie mam zdania	13,1%	7,0%	5,0%	0,0%
Nie zgadzam się	5,1%	5,5%	5,0%	0,0%
Zdecydowanie nie zgadzam sie	2,0%	0,5%	0,0%	0,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=398).

Z danych przedstawionych w tabeli 6.8. zaobserwować można, że im wyższy poziom rozwoju firmy tym większa świadomość o powiązaniu podnoszenia kompetencji pracowników ze wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstw.

Tabela 6.8. Ocena wpływu podnoszenia kompetencji pracowników na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa a poziom rozwoju firmy

BRANŻA	Tak	Nie
Przemysł	28,6%	71,4%
Budownictwo	27,3%	72,7%
Handel i naprawy	13,3%	86,7%
Hotele i restauracje	0,0%	100,0%
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	50,0%	50,0%
Pośrednictwo finansowe	28,6%	71,4%
Obsługa nieruchomości i firm	33,3%	66,7%
Administracja publiczna i obrona narodowa	33,3%	66,7%
Edukacja	16,7%	83,3%
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	22,2%	77,8%
Działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała	23,1%	76,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=397).

Przedstawiciele przedsiębiorstw działających w branży edukacji, administracji publicznej i obrony narodowej oraz hoteli i restauracji, w całości zdecydowanie zgadzają się bądź zgadzają się ze stwierdzeniem, że podnoszenie kompetencji pracowników przekłada się na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa (tabela 6.9.). Również wśród firm działających w branży pośrednictwa finansowego nie pojawiły się żadne przeczące odpowiedzi na ten temat, niemiej jednak 13,3% firm działających w tej branży nie posiada zdania na temat związku kształcenia pracowników a wzrostem konkurencyjności podmiotu. Największy odsetek firm, które nie zgadzają się z przytoczonym stwierdzeniem wystąpił wśród branż: obsługa nieruchomości i firm (13,3%) oraz transport, gospodarka magazynowa i łączność (11,1%). Odpowiedzi: „Zdecydowanie się nie zgadzam" wystąpiły natomiast tylko w dwóch branżach: budownictwo (2,6%) oraz działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała.

Tabela 6.9. Ocena wpływu podnoszenia kompetencji pracowników na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa a branża działalności

BRANŻA	Zdecydowanie się zgadzam	Zgadzam się	Nie mam zdania	Nie zgadzam się	Zdecydowanie nie zgadzam się
Przemysł	38,6%	43,2%	9,1%	9,1%	0,0%
Budownictwo	20,5%	56,4%	15,4%	5,1%	2,6%
Handel i naprawy	37,0%	46,9%	12,3%	3,7%	0,0%
Hotele i restauracje	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	33,3%	50,0%	5,6%	11,1%	0,0%
Pośrednictwo finansowe	53,3%	33,3%	13,3%	0,0%	0,0%
Obsługa nieruchomości i firm	46,7%	33,3%	6,7%	13,3%	0,0%

BRANŻA	Zdecydowanie się zgadzam	Zgadzam się	Nie mam zdania	Nie zgadzam się	Zdecydowanie nie zgadzam się
Administracja publiczna i obrona narodowa	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%
Edukacja	68,0%	32,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	46,7%	46,7%	0,0%	6,7%	0,0%
Działalność usługowa, komunalna, społeczna i indywidualna, pozostała	37,3%	50,0%	6,4%	4,5%	1,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego (N=398).

Przedstawiciele przedsiębiorstw uczestniczący w zogniskowanym wywiadzie grupowym zgodnie stwierdzili, że nie wyobrażają sobie funkcjonowania swoich firm bez uwzględnienia kształcenia ustawicznego. Nawiązali do popularnego przysłowia: „Kto się nie rozwija, ten się cofa”. Jednoznacznie potwierdza to poniższa wypowiedź:

„Informacja jest w tej chwili narzędziem w pracy, czymś niezbędnym i im więcej tych informacji, tym lepiej. Jak pracownik jest w niewiedzy, nie umie obsługiwać maszyny, nie wie, co jest aktualnie ważnego na rynku, za jakim produktem należy podążać, żeby pozostać na topie, jako spółka rozwalamy swoją instytucję własnoręcznie. Musimy te informacje zdobywać, a szkolenia to jest zdobywanie informacji”.

7. WNIOSKI I REKOMENDACJE

1. Z przeprowadzonej analizy *desk research* wynika, iż w ramach realizacji założeń koncepcji 3L, w wielu krajach, w tym w Polsce, wdrażane są różnorodne inicjatywy, mające na celu zwiększenie poziomu wykształcenia wśród osób starszych, co wpływa na zwiększenie ich atrakcyjności na rynku pracy oraz – w efekcie – na minimalizowanie dyskryminacji ze względu na wiek w procesach rekrutacyjnych. Działania te prowadzone są na wielu poziomach: na poziomie krajowym – poprzez inicjowanie przez rząd programów krajowych, skierowanych zarówno do pracodawców, jak i do starszych pracowników; na poziomie regionalnym i lokalnym – poprzez programy i projekty inicjowane, między innymi, przez władze samorządowe w partnerstwie z organizacjami pozarządowymi, związkami zawodowymi, organizacje pracodawców, jak też na poziomie przedsiębiorstw. Intensywność oddziaływania zdeterminowana jest starzeniem się ludności, w tym zasobów pracy, które w sposób szczególny dotkliwie oddziałują na przyszłość państw europejskich. Dlatego szczególnie ważne staje się kształcenie ustawiczne, mające na celu podtrzymanie zatrudnienia osób w wieku 45 lat i więcej. Podstawą działań podejmowanych na różnych poziomach w tym zakresie jest wysoka świadomość decydentów oraz pracodawców odnośnie do zachodzących procesów demograficznych i ich konsekwencji.
2. Spośród narzędzi wspierania, zatrudnienia i kształcenia ustawicznego osób w wieku 45 lat i więcej, szczególnie, biorąc

pod uwagę sytuację w tym zakresie w województwie podlaskim, za uzasadnione są następujące instrumenty:

- kampania informacyjna, medialna – promująca istotę i znaczenie kształcenia ustawicznego, co mogłoby wytworzyć „kulturę" kształcenia ustawicznego osób dorosłych, w tym osób w wieku 45 lat i więcej;
- dostarczenie wiedzy i umiejętności podlaskim pracodawcom w zakresie istoty, znaczenia i procedur wdrażenia zarządzania wiekiem w firmie, ze względu na fakt, iż kształcenie ustawiczne jest jednym z elementów procesu ZZL;
- dofinansowanie szkolenia zawodowego pracowników, w konsultacji z pracodawcami ze środków publicznych, w tym EFS (w takich krajach, jak np. Finlandia, Austria, w których nastąpił istotny wzrost odsetka osób starszych, objętych kształceniem ustawicznym, nie byłoby to możliwe bez wsparcia finansowego);
- bezpłatne doradztwo kierowane do firm, zwłaszcza w zakresie analizy potrzeb szkoleniowych pracowników (wzorem Austrii);
- kształcenie osób pracujących w wieku 45 lat i więcej w innych formach, poza zakładem pracy. Interesującym rozwiązaniem jest utworzenie Uniwersytetu Drugiego Wieku (np. w Białymstoku). Ważne jest też w tym względzie współdziałanie władz samorządowych oraz organizacji pozarządowych oraz instytucji rynku pracy.

3. Podział pracowników na starszych i młodszych w kontekście szkolenia ustawicznego nie znajduje, w opiniach przedsiębiorców, uzasadnienia, ponieważ potrzeby szkoleniowe wynikają głównie z wymagań danego stanowiska pracy, a nie wieku pracownika. Uzasadnioną sytuacją, w której należy starszych pracowników objąć szczególną uwagą, jest

wyposażenie ich w dodatkowe kompetencje w momencie zagrożenia utratą pracy.

4. Podlaskie firmy nie mają wiedzy na temat zarządzania wiekiem, a tym bardziej nie mają wdrożonych procedur zarządzania różnorodnością. Wśród przebadanych 400 firm, takich, które posiadają owe procedury, było zaledwie 5. Konieczne są zatem działania uświadamiające i promocyjne, skierowane bezpośrednio do właścicieli i szefów firm, mające na celu informowanie o możliwościach wykorzystania potencjału osób starszych w następujących obszarach: rekrutacji i selekcji, kształcenia ustawicznego, rozwoju kariery zawodowej, elastycznych formach zatrudnienia, ochrony i promocji zdrowia, przesunięć między stanowiskami oraz kończenia zatrudnienia i przechodzenia na emeryturę.
5. Ograniczeniem definiowanym przez badanych jako nieuzasadnione jest dedykowanie środków w ramach KFS jedynie osobom w wieku 45 lat i więcej. W przedsiębiorstwach istnieje potrzeba organizowania szkoleń dla wszystkich pracowników, a sztywny podział na grupy wiekowe okazuje się sztuczny. Narzędzie, jakim jest Krajowy Fundusz Szkoleniowy, powinno być wdrażane na szerszą skalę, ponieważ spotkało się z pozytywnym odbiorem przedsiębiorców. Postrzegane jest ono jako narzędzie przyjazne, nieskomplikowane, odpowiadające na potrzeby użytkowników.
6. Wśród pracodawców, z którymi przeprowadzone zostały rozmowy w ramach badania jakościowego, istnieją duże potrzeby w zakresie kształcenia ustawicznego. W większości byli to przedstawiciele średnich i dużych firm, kluczowych dla regionu. Dostrzegają oni wagę szkoleń w kontekście planowanego rozwoju przedsiębiorstwa i są skłonni je finansować z własnych środków. Szkolenia, szczególnie w dużych firmach, są realizowane niezależnie od istnienia wsparcia zewnętrznego. Wsparcie tego typu traktowane jest

jako dodatek, a nie jako warunek organizacji kształcenia ustawicznego. Badani przedstawiciele przedsiębiorstw stwierdzili jednak, że rola środków zewnętrznych jest bardziej istotna w przypadku małych firm. Oprócz wsparcia finansowego, pracodawcy oczekują pomocy w wyborze odpowiednich firm szkoleniowych. Powinna zatem powstać baza zweryfikowanych instytucji tego typu. Niskie zaangażowanie mikro i małych firm w działalność szkoleniową pracowników sugeruje zorientowanie znacznie większego wsparcia tej grupy, zwłaszcza w kontekście poprawy innowacyjności.

7. Występuje niewiele firm, które w swoich zasobach kadrowych nie posiadają osób po 45. roku życia. Najczęściej są to firmy mikro bądź małe. Biorąc pod uwagę ogólną strukturę zatrudnienia oraz strukturę zatrudnienia na stanowiskach kierowniczych, zdecydowanie częściej stanowiska kierownicze obsadzane są osobami starszymi, posiadającymi wieloletnie doświadczenie zawodowe. Można się domyślać, iż związane jest to również ze ścieżką rozwoju pracowników w danej instytucji czy firmie. Sytuacja ta z kolei świadczy o dość dobrej pozycji osób pracujących w wieku 45 lat i więcej, przy czym zmienia się ona diametralnie w momencie utraty pracy. Dlatego za zasadne należy uznać monitorowanie i podejmowanie działań antycypacyjnych przez instytucje rynku pracy, związanych z podtrzymaniem zatrudnienia osób w wieku 45+.
8. Największe zapotrzebowanie kadrowe występuje na wykwalifikowanych robotników, z grup zawodów: 8 – Operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń oraz 7 – Robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy. Natomiast jeśli chodzi o konkretny zawód, badane przedsiębiorstwa najczęściej poszukują operatorów obrabiarek sterowanych numerycznie, monterów elektrycznego sprzętu gospodarstwa domowego, kierowców autobusu, pomocniczych robotników budowlanych oraz

przedstawicieli handlowych. Oznacza to, że należy przywiązywać większą wagę do wsparcia rozwoju szkolnictwa zawodowego na Podlasiu, uwzględniając potrzeby kadrowe firm.

9. Połowa firm zatrudniająca pracowników odczuwa trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników. Największe trudności ze znalezieniem właściwie przygotowanych kadr występują wśród firm działających w przemyśle, ochronie zdrowia i pomocy społecznej, budownictwie oraz w handlu i naprawach. Najczęstszym powodem trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników jest brak doświadczenia kandydatów ubiegających się o posadę. Równie ważnym czynnikiem utrudniającym znalezienie odpowiedniego pracownika jest niski poziom kwalifikacji i umiejętności kandydatów do zatrudnienia, na co szczególnie zwracają uwagę duże przedsiębiorstwa. Niezwykle istotne zatem wydaje się być kształcenie ustawiczne osób dorosłych, które wpływa na niwelowanie różnic pomiędzy wymaganiami pracodawców a umiejętnościami potencjalnych pracowników.
10. W większości nie występuje zjawisko preferowanego wieku pracowników piastujących różnorodne stanowiska w przedsiębiorstwie. Pojedyncze przedsiębiorstwa wskazywały przedziały wiekowe pracowników przypisanych do różnych szczebli stanowisk. Jedynie około 4% pracodawców zaznaczyło, że pracownicy, czy to na stanowiskach kierowniczych, specjalistycznych, administracyjno-biurowych, czy produkcyjnych powinni mieścić się w przedziale wiekowym do 45 lat.
11. Najważniejsze kompetencje, wymagane przez pracodawców od kandydatów do pracy, to tzw. kompetencje miękkie, wśród których najistotniejszymi są kontakty z innymi ludźmi, zarówno ze współpracownikami, jak i klientami czy podopiecznymi oraz samoorganizacja pracy i przejawianie

inicjatywy. Równie istotna jest dyspozycyjność oraz biegła znajomość języka polskiego w mowie i piśmie.

12. Większość kompetencji posiadanych przez pracowników przed i po 45. roku życia jest na takim samym, bądź bardzo zbliżonym poziomie. Różnice występują tylko w kilku kategoriach. Młodsi pracownicy mają przewagę w umiejętnościach związanych ze znajomością języka obcego oraz obsługą komputera i korzystania z internetu. Osoby starsze charakteryzuje z kolei nieco wyższy poziom zdolności kierowniczych i organizacji pracy innych oraz większa dyspozycyjność. Poziom posiadanych kompetencji w zakresie nowych technologii zdecydowanie lepiej wypada w przypadku osób młodszych. Największe różnice w ocenie kompetencji dotyczą arkuszy kalkulacyjnych (MS Excel) oraz grafiki menedżerskiej i prezentacyjnej.
13. Niewątpliwie największą zaletą pracowników w wieku 45 lat i więcej, w stosunku do młodszych pracowników, jest duże doświadczenie zawodowe. Przewagą starszej kadry pracowniczej jest również odpowiedzialność, posiadanie fachowej wiedzy, sumienność oraz dyspozycyjność. Największe wady osób w wieku 45 lat i więcej, w stosunku do młodszych pracowników, to przede wszystkim przyzwyczajenia i nawyki. Również stan zdrowia jest elementem, który stawia osoby starsze w nieco gorszej sytuacji. Niepokojący jest fakt, iż wśród wad osób starszych pojawia się niechęć do uczenia się.
14. Nieco ponad połowa badanych przedsiębiorstw w ciągu ostatniego roku organizowała szkolenia dla pracowników, w których brali udział pracownicy 45+. Zauważyć można zależność, że wraz ze wzrostem liczby pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie, rośnie odsetek firm kształcących pracowników. Wśród firm zatrudniających powyżej 250. pracowników aż 85% organizowało

pracownikom szkolenia, natomiast w przypadku mikroprzedsiębiorstw, była to zaledwie niespełna jedna trzecia firm. Najczęściej szkolenia organizowane są dla pracowników administracji publicznej i obrony narodowej, edukacji, pośrednictwa finansowego oraz ochrony zdrowia i pomocy społecznej. W najmniejszym stopniu ze szkoleń korzystają pracownicy takich branż, jak: hotele i restauracje oraz budownictwo.

15. Głównym powodem, dla którego nie organizowano w firmie szkoleń pracownikom powyżej 45. roku życia, jest brak potrzeby szkolenia pracowników w tym wieku. Dość duży odsetek przedsiębiorstw w ogóle nie organizuje szkoleń, zatem i pracownicy starsi nie mają możliwości rozwijania swoich kompetencji w procesie szkoleniowym. Ważnym jest, iż przedsiębiorcy nie zgadzają się ze stwierdzeniem, że nie opłaca się inwestować w starszych pracowników. Zbyt wysokie koszty szkoleń nie są istotną przyczyną nieorganizowania szkoleń w przedsiębiorstwie. Wśród mikroprzedsiębiorstw, głównym powodem nieorganizowania szkoleń dla kadry 45+ jest ogólny brak jakichkolwiek szkoleń dla pracowników, natomiast wśród małych, średnich i dużych firm głównym powodem jest brak potrzeby szkolenia pracowników w tym wieku.
16. Najpopularniejszą formą dokształcania pracowników są szkolenia zawodowe, w dalszej kolejności plasują się warsztaty oraz konferencje. Bardzo małą popularnością cieszą się natomiast studia, zarówno podyplomowe, magisterskie czy licencjackie/inżynierskie. Warto jednocześnie zaznaczyć, iż dokształcanie pracowników poprzez studia podyplomowe występuje przede wszystkim wśród dużych przedsiębiorstw.
17. Zdecydowana większość firm jest nastawiona na podwyższanie kompetencji pracowników w perspektywie najbliższego roku. Części przedsiębiorstw trudno było określić plany szkoleniowe

kadry w najbliższym czasie, natomiast niewielki odsetek firm (6%) uznał, iż w perspektywie najbliższego roku nie będzie dokształcać pracowników. Badania ukazały, że występuje zależność pomiędzy chęcią dokształcania pracowników a wielkością przedsiębiorstwa: im więcej pracowników jest zatrudnionych w danym podmiocie, tym większy odsetek firm jest przekonany o konieczności inwestowania w rozwój kadr w okresie najbliższego roku. Najbardziej nastawione na dokształcanie pracowników są przedsiębiorstwa działające w branżach: administracja publiczna i obrona narodowa, ochrona zdrowia i pomoc społeczna oraz budownictwo. W branżach: handel i naprawy, pośrednictwo finansowe oraz edukacja, średnio co dziesiąte przedsiębiorstwo nie zamierza w najbliższym roku dokształcać pracowników po 45. roku życia.

18. Przedsiębiorstwa, jako formę w kształceniu ustawicznym osób w wieku 45 lat i więcej, zdecydowanie preferują krótkie (kilkudniowe) kursy poszerzające wiedzę i umiejętności w zakresie wybranego problemu. Warto podkreślić, iż druga w kolejności kategoria – kompleksowe szkolenia w zakresie określonego obszaru zagadnień (kilka tygodni lub miesięcy) otrzymała dziesięciokrotnie mniej głosów. Żadne z przedsiębiorstw nie wskazało na studia niestacjonarne, a na podyplomowe – wskazała zaledwie jedna firma.
19. Potrzeby szkoleniowe pracowników, w tym po 45. roku życia, koncentrują się wokół trzech kategorii. Przede wszystkim szkoleń zawodowych, wśród których dominują szkolenia kierowców, szkolenia w zakresie budownictwa, pracy z innymi osobami, medycyny i nowych rozwiązań w lecznictwie. Częściej średnie i duże przedsiębiorstwa podkreślają konieczność podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Ponadto przedsiębiorstwa chcą dokształcać pracowników w zakresie

finansów i kontroli oraz prawa. Najmniejsze zapotrzebowanie występuje w zakresie gospodarki nieruchomościami.

20. Zdecydowana większość przedsiębiorstw nie jest zaznajomiona z ofertą wsparcia Krajowego Funduszu Szkoleniowego. Dane te są niepokojące, gdyż przedsiębiorcy nie wiedzą, że mogą starać się o dofinansowanie bądź całkowite sfinansowanie (mikroprzedsiębiorstwa) kosztów związanych z kształceniem ustawicznym pracowników. Wraz z wielkością zatrudnienia podmiotu, rośnie odsetek firm zaznajomionych z ofertą Krajowego Funduszu Szkoleniowego. Niewielką świadomość odnośnie do możliwości, jakie daje KFS, mają mikroprzedsiębiorstwa. Jeśli chodzi o powiązanie znajomości oferty KFS ze stadium rozwoju przedsiębiorstwa, największą znajomością cechują sie przedsiębiorstwa silnie rozwijające się, natomiast najmniejszą wiedzę w tym temacie mają firmy znajdujące się w fazie stagnacji. Najbardziej świadome korzyści, jakie mogą wynikać z dofinansowania kształcenia ustawicznego, są przedsiębiorstwa z branż: pośrednictwa finansowego, przemysłu oraz wśród hoteli i restauracji. Zaledwie jedna czwarta firm znających ofertę Krajowego Funduszu Szkoleniowego korzystała z oferowanego wsparcia. Jest to zdecydowanie niewielki odsetek, biorąc pod uwagę fakt, iż zaledwie nieco ponad 20% firm było zaznajomionych z możliwościami dofinansowania kształcenia ustawicznego pracowników.
21. Im większe przedsiębiorstwo, tym większy odsetek firm korzystających z dofinansowania kształcenia ustawicznego. Również widoczna jest zależność korzystania z KFS w stosunku do poziomu rozwoju przedsiębiorstwa: im wyższy poziom rozwoju, tym większy odsetek firm korzysta z oferty KFS. Najczęściej ze wsparcia Krajowego Funduszu Szkoleniowego korzystają firmy z branży: transport, gospodarka magazynowa i łączność, obsługa nieruchomości

i firm oraz administracja publiczna i obrona narodowa. W najmniejszym stopniu z możliwości KFS korzystają przedsiębiorstwa z sektora edukacji oraz handlu i napraw.

22. Najpopularniejszą formą wsparcia z KFS, z której korzystają przedsiębiorstwa, są kursy i studia podyplomowe realizowane z inicjatywy pracodawcy lub za jego zgodą. Dwa kolejne rodzaje wsparcia, na które przedsiębiorcy najczęściej pozyskują dofinansowanie z KFS, to egzaminy umożliwiające uzyskanie dyplomów potwierdzających nabycie umiejętności, kwalifikacji lub uprawnień zawodowych oraz określenie potrzeb pracodawcy w zakresie kształcenia ustawicznego w związku z ubieganiem się o sfinansowanie tego kształcenia ze środków KFS.
23. Przedsiębiorcy mają świadomość tego, że podnoszenie kompetencji pracowników przekłada się na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa: im większa firma, tym to przekonanie jest bardziej popularne. Również im wyższy poziom rozwoju firmy, tym większa świadomość o powiązaniu podnoszenia kompetencji pracowników ze wzrostem konkurencyjności przedsiębiorstw. Największy odsetek firm, które przychylają się do stwierdzenia, iż podnoszenie kompetencji pracowników przekłada się na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, występuje w branżach: edukacja, administracja publiczna i obrona narodowa oraz hotele i restauracji. W najmniejszym stopniu powiązanie to dostrzegają firmy z branż: obsługa nieruchomości i firm oraz transport, gospodarka magazynowa i łączność.

SŁOWNIK POJĘĆ

Kompetencje – wiedza, umiejętności i postawy związane z wykonywaniem czynności zawodowych na danym stanowisku pracy.

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele różnych definicji pojęcia kompetencji. Na potrzeby badania przyjęto zakres kompetencji wykorzystywany w ramach badania *Bilansu Kapitału Ludzkiego* (BKL). W tymże badaniu przyjęto rozróżnienie na 11 ogólnych klas kompetencji odnoszących się do różnych sfer pracy. Zaletą takiego podejścia jest zapewnienie porównywalności danych oraz uporządkowanie kwestii terminologii.

Tabela 7.1. Klasy kompetencji według badania Bilansu Kapitału Ludzkiego

Nazwa kompetencji	Wymiar zachowania
Kognitywne	Wyszukiwanie i analiza informacji
Matematyczne	Wykonywanie obliczeń
Komputerowe	Obsługa komputera i wykorzystanie internetu
Artystyczne	Zdolności artystyczne i twórcze
Fizyczne	Sprawność fizyczna
Techniczne	Wyobraźnia techniczna i posługiwanie się urządzeniami technicznymi
Samoorganizacyjne	Samoorganizacja pracy i przejmowanie inicjatywy(rozplanowanie i terminowa realizacja działań w pracy, skuteczność w dążeniu do celu)
Interpersonalne	Kontakty z innymi ludźmi, zarówno ze współpracownikami, jak i klientami czy podopiecznymi
Biurowe	Organizowanie i prowadzenie prac biurowych
Kierownicze	Zdolności kierownicze i organizacja pracy innych
Dyspozycyjne	Dyspozycyjność

Kwalifikacje – wiedza i umiejętności potwierdzone w procesie formalnej procedury walidacyjnej.

Zawód – stanowisko pracy, z którym związane jest wykonywanie określonego zestawu czynności wymagających posiadania przez pracownika określonych kompetencji i/lub kwalifikacji.

Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy – zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 r. w sprawie zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz. U. z 2014r. poz. 1145).

Kompetencje w zakresie nowych technologii – kompetencje określone w ramach ECDL (Europejski Certyfikat Umiejętności Komputerowych). ECDL jest jednolitym, uznawanym w całej Europie certyfikatem poświadczającym wiedzę w zakresie podstawowych pojęć Technologii Informacyjnych oraz umiejętności obsługi komputera.

BIBLIOGRAFIA

1. Błędowski P., Szuwarzyński A. (2009), *Aktywizacja zawodowa osób w wieku 50+ – szanse i ograniczenia*, PBS DGA, Sopot.
2. Brzeziński K. i in., *Zarządzanie pracownikami 50+. Teoria a praktyka*, HRP, Łódź 2011.
3. Dokument elektroniczny. Dostępny w World Wide Web: http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl007.htm.
4. Dokument elektroniczny. Dostępny w World Wide Web: http://www.polskieradio.pl/42/275/Artykul/1474080,KosiniakKamysz-od-2016-r-kazdy-otrzyma-wsparcie-do-zmiany-kwalifikacji-Bez-wzgledu-na-wiek.
5. Dokument elektroniczny. Dostępny w World Wide Web: http://www.zysk50plus.pl/?module=Companies&action=GetCompany&companyId=144&sectionId=6.
6. Dokument elektroniczny. Dostępny w World Wide Web: www.pociagdokariery.pl.
7. *Dokument Implementacyjny Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020. Narzędzia realizacji Strategii Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020*, MPiPS, Warszawa 2014.
8. EURWORK, European Observatory of Working Life [online]. Dostępny w World Wide Web: http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/cases/nl007.htm.
9. Finnish Adult Education Association [online]. Dostępny w World Wide Web: http://www.sivistystyo.fi/en.php.
10. Golinowska S., Kocot E. (2013), *Spójność społeczna. Stan i perspektywy rozwoju społecznego w przekrojach regionalnych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa

11. Górniak J., red. (2014), *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r.*, PARP, Warszawa
12. Grotkowska G. (2013), *Analiza porównawcza zmian sytuacji osób 45+ na rynkach pracy w Polsce oraz w wybranych krajach UE intensywnie promujących politykę zarządzania wiekiem*, PARP, Warszawa
13. Jurczuk A. (2012), *Innowacyjność podlaskich przedsiębiorstw – wybrane aspekty*, „Economics and Management", vol. 4.
14. Kasparek K., Magierowski M., Turek D. (2014), *Rynek pracy w województwie podlaskim w świetle danych z badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2013*, PARP, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Białystok
15. Kobylarz H. (2014), *Lubelski Uniwersytet Drugiego Wieku 45+* [online]. Dostępny w World Wide Web: http://www.forumlublin.eu/pages/posts/zapraszamy-do-przeczytania-22-artykulu-z-cyklu-mapa-aktywnosci-obywatelskiej-w-lublinie-halina-kobylarz--lubelski-uniwersytet-drugiego-wieku-45--279.php?p=10.
16. Kocór M., Strzebońska A., Keler K. (2012), *Kogo chcą zatrudniać pracodawcy? Potrzeby zatrudnieniowe pracodawców i wymagania kompetencyjne wobec poszukiwanych pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
17. *Krajowy Fundusz Szkoleniowy w pytaniach i odpowiedziach, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej*, Warszawa 2014.
18. Kryńska E. (red.), Kwiatkowski E., Kucharski L. (2010), *Prognoza podaży i popytu na pracę w województwie podlaskim*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, Białystok–Warszawa.
19. *Kształcenie i szkolenie zawodowe w Polsce. Charakterystyka ogólna* (2011), CEDEFOP, Luksemburg.

20. *Kształcenie zawodowe w przedsiębiorstwach w Polsce w 2010 r.* (2012), Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Gdańsku, Gdańsk.
21. Litwiński J. (2010), *Opis dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem przedsiębiorstwach polskich oraz innych krajów EU*, PARP, Warszawa.
22. Litwiński J., Sztanderska U. (2010), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
23. Lubelski Uniwersytet Drugiego Wieku [online]. Dostępny w World Wide Web: http://www.domkulturylsm.pl/?page_id=3454.
24. *Ludność i migracje w województwie podlaskim w 2013* (2014), Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok.
25. *Making a European Area of Life Long Learning Reality*, Communication from the Commission 2001.
26. *Małopolskie Partnerstwo na rzecz Kształcenia Ustawicznego* [online]. Dostępny w World Wide Web: www.pociagdokariery.pl.
27. Mirosław J. (2015), *Działania na rzecz upowszechnienia kształcenia ustawicznego – doświadczenia międzynarodowe*, [w:] Sadowska-Snarska C. (red.), *Kształcenie ustawiczne opiekunów osób zależnych – aspekt implementacyjny w wymiarze regionalnym*, IRiP w Białymstoku, Białystok.
28. Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin.
29. Perek-Białas J., i in. (2011), *Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+. Zbiorczy raport z badań*, PBS DGA, Sopot.
30. *Perspektywa uczenia się przez całe życie* (2013), Załącznik do uchwały Nr 160/2013 Rady Ministrów z dnia 10 września 2013 r., Warszawa.
31. *Polskie flexicurity – propozycje założeń do zmian prawnych* (2012), Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa.

32. *Portal pracodawców i pracowników o sytuacji osób 50+ na rynku pracy* [online]. Dostępny w World Wide Web: http://www.zysk50plus.pl/?module=Default&action=ContentController&sectionId=6&parentId=6.
33. *Prognoza ludności na lata 2014-2050* (2014), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
34. *Program rozwoju inteligentnych specjalizacji i przedsiębiorczości w województwie podlaskim na lata 2015-2020+* (2015), Geoprofit, Białystok.
35. *Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego 2014-2020* (2014), Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Białystok.
36. *Rocznik Demograficzny 2014* (2014), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
37. *Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego 2000* (2001), Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok.
38. *Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego 2010* (2011), Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok.
39. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 14 maja 2014 r. *w sprawie szczegółowego sposobu i trybu przyznania środków z Krajowego Funduszu Szkoleniowego* (Dz. U. poz. 639).
40. Sadowska-Snarska C. (2012), *Aktywizacja zawodowa osób po 50. roku życia. Dobre praktyki z Włoch*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok, Tom I i III.
41. Sadowska-Snarska C. i in. (2014), *Problemy polityki społecznej i rynku pracy w dokumentach strategicznych województwa podlaskiego*, „Polityka Społeczna", nr 10.
42. Sadowska-Snarska C., red. (2011), *Uwarunkowania utrzymania aktywności zawodowej osób pracujących po 50. roku życia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
43. Stawasz E. (2011), *Polityka innowacyjna wobec MSP*, [w:] Niedzielski P., Stanisławski R., Stawasz E. (red.), *Polityka*

innowacyjna państwa wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji, Zeszyty Naukowe Nr 654, Ekonomiczne Problemy Usług Nr 70, Szczecin.

44. *Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020* (2013), Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego, Białystok.
45. Sztabiński F., Żmijewska-Jędrzejczyk T. (2012), *Mixed-mode survey design: problem efektu techniki*, „Przegląd Socjologiczny", Volume 61, Issue 1.
46. Topolska K. (2014), *Szkolenia dla pracowników 45+ okazały się niewypałem*, „Dziennik Gazeta Prawna", 23.10.2014.
47. Turek K., Worek B. (2015), *Kształcenie po szkole. Na podstawie badań instytucji i firm szkoleniowych, pracodawców i ludności zrealizowanych w 2014 roku w ramach V edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
48. *Uniwersytet Drugiego Wieku w Warszawie* [online]. Dostępny w World Wide Web: http://www.uniwersytetdrugiegowieku.pl/index.php?tyt=79.
49. Urbaniak B. (2008), *Wyzwania wobec edukacji starszych pracowników w Polsce*, [w:] Kowaleski J. T., Szukalski P. red., *Pomyślne starzenie się w perspektywie nauk o pracy i polityce społecznej*, Zakład Demografii i Gerontologii Społecznej UŁ, Łódź.
50. Urbaniak B. (2012), *Bariery udziału polskiego społeczeństwa w kształceniu ustawicznym*, [w:] Kotlorz D., Rączaszek A. red., *Polityka edukacyjna wobec rynku pracy*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe, nr 115, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
51. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. *o systemie oświaty* (Dz.U. 1991 nr 95 poz. 425).
52. Wiktorowicz J. (2010), *Obraz kształcenia ustawicznego w Polsce na tle pozostałych krajów Unii Europejskiej*, [w:] Znajmiecka-Sikora

M., Roszko E., *Podstawy kształcenia ustawicznego od A do Z.* Monografia, Wydawnictwo ego, Łódź.

53. Wilczyńska B. (2010), *System kształcenia ustawicznego w województwie podlaskim*, [w:] Tomanek A. red., *Narzędzia polityki flexicurity. Poradnik dobrych praktyk*, Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Białystok.

SPIS TABEL

SPIS WYKRESÓW

ZAŁĄCZNIKI

Tabela 1. Wysokość środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego przyznana Powiatowym Urzędom Pracy w województwie podlaskim w 2014 roku

Lp.	Powiatowe Urzędy Pracy	Kwota na działania, o których mowa w art. 69a ust. 2 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (w tys. zł)*	Zwiększenia (+)/zmniejszenia (-) (w tys. zł); decyzja MPiPS z 14.11.2014 r.	Kwota środków KFS w 2014 r. (w tys. zł)
1.	PUP Augustów	111,65	brak	111,65
2.	PUP Białystok	100,00	+ 100,00	200,00
3.	PUP Bielsk Podlaski	122,60	+ 10,7	133,3
4.	PUP Grajewo	80,00	- 15,2	64,8
5.	PUP Hajnówka	27,00	- 25,00	2,0
6.	PUP Kolno	65,00	- 42,6	22,4
7.	PUP Łomża	48,20	- 48,20	0,0
8.	PUP Mońki	20,00	brak	20,00
9.	PUP Sejny	68,00	brak	68,00
10.	PUP Siemiatycze	45,55	+ 1,9	47,5
11.	PUP Sokółka	50,00	- 39,3	10,7
12.	PUP Suwałki	60,00	- 40,9 (pismo z 12.2014 r.)	19,1
13.	PUP Wysokie Mazowieckie	64,00	- 6,5	57,5
14.	PUP Zambrów	100,00	- 80,00	20,0
	Suma	**962,00**	**-**	**776,95**

* Uchwała Zarządu Województwa Podlaskiego Nr 245/3543/2014 z dnia 15 lipca 2014 r. w sprawie dokonania podziału kwot środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego na działania na rzecz kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawcy

Źródło: Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku

Tabela 2. Wykorzystanie środków w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego w województwie podlaskim w 2014 roku

Wyszczególnienie	PUP Augustów	PUP Białystok (w tym Łapy)	PUP Bielsk Podlaski	PUP Grajewo	PUP Hajnówka	PUP Kolno	PUP Łomża	PUP Mońki	PUP Sejny	PUP Siemiatycze	PUP Sokółka	PUP Suwałki	PUP Wysokie Mazowieckie	PUP Zambrów	Razem
Liczba wniosków, które zostały złożone w ramach KFS w 2014 r., w podziale na:															
- mikro przedsiębiorstwa	2	7	0	0	0	2	0	1	7	1	0	0	1	1	**22**
- małe przedsiębiorstwa	1	5	2	1	0	0	0	3	2	2	3	0	2	3	**24**
- średnie przedsiębiorstwa	2	3	1	0	0	3	0	2	0	0	0	0	2	2	**15**
- duże przedsiębiorstwa	6	3	1 *	2	0	4	0	1	0	2	1	2	0	0	**21**
SUMA	**11**	**18**	**4**	**3**	**0**	**9**	**0**	**7**	**9**	**5**	**4**	**2**	**5**	**6**	**83**
Liczba wniosków, którym zostało przyznane dofinansowanie w 2014 r., w podziale na:															
- mikro przedsiębiorstwa	2	7	0	0	0	2	0	1	7	1	0	0	1	1	**22**
- małe przedsiębiorstwa	1	4	1	1	0	0	0	3	2	2	3	0	2	3	**22**
- średnie przedsiębiorstwa	2	2	1	0	0	3	0	2	0	0	0	0	2	1	**13**
- duże przedsiębiorstwa	6	3	1	2	0	4	0	1	0	2	1	1	0	0	**21**
SUMA	**11**	**16**	**3**	**3**	**0**	**9**	**0**	**7**	**9**	**5**	**4**	**1**	**5**	**5**	**78**

** pracodawca nie będący przedsiębiorcą, nie podlega przepisom pomocy publicznej, w tym pomocy de minimis*

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z czternastu Powiatowych Urzędów Pracy z województwa podlaskiego

Tabela 2. Wykorzystanie środków w ramach Krajowego Funduszu Szkoleniowego w województwie podlaskim w 2014 roku - c.d.

Wyszczególnienie	PUP Augustów	PUP Białystok (w tym Łapy)	PUP Bielsk Podlaski	PUP Grajewo	PUP Hajnówka	PUP Kolno	PUP Łomża	PUP Mońki	PUP Sejny	PUP Siemiatycze	PUP Sokółka	PUP Suwałki	PUP Wysokie Mazowieckie	PUP Zambrów	Razem
Liczba przeszkolonych pracowników w 2014 r., w podziale na:															
- mikro przedsiębiorstwa	2	10	0	0	0	2	0	1	8	1	0	0	1	1	**26**
- małe przedsiębiorstwa	4	13	2	9	0	0	0	3	3	11	3	0	8	6	**62**
- średnie przedsiębiorstwa	6	23	2	0	0	9	0	17	0	0	0	0	36	1	**94**
- duże przedsiębiorstwa	132	56	145	11	0	18	0	10	0	61	13	32	0	0	**478**
SUMA	**144**	**102**	**149**	**20**	**0**	**29**	**0**	**31**	**11**	**73**	**16**	**32**	**45**	**8**	**660**
Całkowita wartość KFS w danym PUP w 2014 r. (w zł)	111650	200000	133300	64800	2000	22400	0	20000	68000	47500	10700	19100	57500	20000	**776950**
Środki wykorzystane w ramach KFS (w zł)	69153,80	163383,00	12584,96	64720,00	0	22388,00	0	20000,00	65563,00	46920,00	10621,40	19045,03 (w tym 3045,03*)	57414,00	15078,40	**679571,59**
Środki wykorzystane w ramach KFS (w %)	62%	82%	94%	100%	0%	100%	0%	100%	96%	99%	99%	100%	100%	75%	**87%**

*-promocja KFS

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z czternastu Powiatowych Urzędów Pracy z województwa podlaskiego oraz Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku

Tabela 3. Wykaz tematów szkoleń, na które przyznano dofinansowanie ze środków Krajowego Funduszu Szkoleniowego w 2014 roku

TEMAT SZKOLENIA/KURSU NAZWA KIERUNKU STUDIÓW PODYPLOMOWYCH	Częstość występowania (liczba przeszkolonych pracowników)
PUP Augustów	
Szczepienia ochronne dla lekarzy	7
Pielęgniarstwo chirurgiczne	20
Wykonywanie i interpretacja zapisu elektrokardiologicznego dla pielęgniarek i położnych	20
Resuscytacja krążeniowo-oddechowa dla pielęgniarek i położnych	33
Radiologia weterynaryjna – studia podyplomowe	1
Prawo jazdy kat. C, kat. C+E Kwalifikacja wstępna przyspieszona dla kierowców wykonujących transport drogowy – przewóz rzeczy	1
Trudny kuracjusz – jak go obsługiwać?	3
Nowoczesna laseroterapia i elektroterapia	3
Wykonywanie i interpretacja zapisu EKG	4
Komunikacja i zarządzanie sobą na zmianie	20
Komunikacja i współpraca w zespole	32
PUP Białystok (w tym filia w Łapach)	
Eksploatacja i dozór sieci elektroenergetycznych do 1 KV	2
Zamówienia publiczne	1
Czynności wyjaśniające w sprawach o wykroczenia. Rola oskarżyciela publicznego i nadzór nad czynnościami	1
Organizacja pracy oraz rola i zadania służby dyżurnej	2
Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych	1
Zarządzanie stresem i radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych	4
Pierwsza pomoc	11
Język angielski	6

Pośrednictwo pracy	1
Mentoring i techniki coachingowe	1
Prawo gospodarcze dla kadry kierowniczej	1
Strategiczne zarządzanie firmą	1
Zarządzanie ryzykiem i finansami w projekcie	1
Efektywne zarządzanie finansami	2
Excel w analizie statystycznej	1
Komunikacja w kluczowych sytuacjach menedżerskich	2
Excel w zastosowaniach finansowych	1
Clienting - zarządzanie kluczowymi klientami	1
Psychologia kontaktu z klientem	1
Marketing internetowy	2
Prawo ochrony środowiska	1
Bieżące zarządzanie finansami przedsiębiorstwa	1
Rozwijanie kompetencji przez coaching i delegowanie zadań	1
Zarządzanie działem sprzedaży	1
Controlling sprzedaży	1
Zarządzanie zasobami ludzkimi	3
Psychologia sprzedaży i obsługi klienta	3
Kreatywność a efektywność - innowacyjność w pracy indywidualnej i zespołowej	1
Efektywne wykorzystanie poczty elektrycznej i innych narzędzi technologii komputerowych w pracy biurowej	5
Podstawy obsługi komputera	17
Obsługa suwnicy w poziomu roboczego	25
Spawanie acetylenowo tlenowe	4
Obsługa podestów ruchomych	2
Obsługa żurawi przenośnych HDS	1
Zmiany VAT 2015	2
Ethernet przemysłowy - konfiguracja i diagnostyka	2

Sterowniki S7-1200 zaawansowany	1
Nowelizacja ustawy o ochronie danych osobowych - nowy status i zadania ABI, rejestracja zbiorów danych	1
Pobieranie próbek wód i ścieków do badania	2
Bilans 2014	1
Podatek od nieruchomości, optymalizacje i ryzyka związane z rozliczeniem, najnowsze stanowiska organów podatkowych i sądów administracyjnych	1
Encyklopedia prawa pracy edycja 2015	1
Tworzenie i interpretacja OWU- życie	1
Skuteczna komunikacja i rozwiązywanie sytuacji konfliktowych	1
Asertywność i budowanie autorytetu	1
Efektywna współpraca w zespole	1
Zarządzanie zmianą	1
Warsztaty dla trenerów wewnętrznych	1
Budowa i funkcjonowanie pneumatycznych układów hamulcowych	1
EBS Truck i TEBS elektronicznie sterowany układ hamulcowy w pojazdach silnikowych oraz naczepach i przyczepach	1
ECAS Elektronicznie sterowany układ zawieszenia w pojazdach silnikowych oraz naczepach i przyczepach	1
TEBS E 0 do 4.0 elektronicznie sterowany układ hamulcowy w naczepach i przyczepach	1
Język rosyjski	1
PUP Bielsk Podlaski	
Kurs specjalistyczny – niepalne gazy medyczne	1
Efektywna komunikacja z pacjentami i ich bliskimi. Skuteczne przełamywanie barier w relacji z pacjentem i jego rodziną	25
Kurs specjalistyczny – leczenie ran	28
Kurs specjalistyczny – edukator w cukrzycy	14
Kurs specjalistyczny – żywienie enteralne i parenteralne	9
Kurs specjalistyczny – szczepienia ochronne	27

Kurs specjalistyczny- resuscytacja krążeniowo-oddechowa	105
Kurs specjalistyczny dla lekarzy – przewodniczących zespołów kontroli zakażeń szpitalnych	1
XI Regionalne Forum Medycyny Zakażeń, szkolenie: Mierniki jakości usług i bezpieczeństwa pacjenta w szpitalu	4
Kurs podstawowy dla pielęgniarek – przetaczanie krwi i jej składników	20
Szkolenie: Efektywne i nowoczesne zarządzanie placówką leczniczą VII Jesienny zjazd dyrektorów, prezesów oraz kadry zarządzającej podmiotów leczniczych	1
Kierowca wózków jezdniowych z napędem silnikowym (z egzaminem)	1
Kierowca wózków jezdniowych z napędem silnikowym z rozszerzeniem Kierowca ładowarek teleskopowych (z egzaminem)	1
Eksploatacja urządzeń gazowych	1
Eksploatacja urządzeń energetycznych	1
Zarządzanie operacyjne w MSP	1
Akademia Zarządzania MSP – zaawansowany kurs menadżerski dla właścicieli firm sektora MSP	1
PUP Grajewo	
Szkolenie z obsługi funkcji zaopatrzenia w systemie SAP	6
Szkolenie SAP – Modelowanie procesu kompletacji uwzględnieniem stref magazynowych	5
Skuteczna sprzedaż i marketing internetowy	9
Analiza i budowa modeli biznesowych	9
Tworzenie innowacji	9
Opracowanie strategii	2
PUP Hajnówka	
Brak	0
PUP Kolno	
Operator suwnic sterowanych z poziomu roboczego w tym drogą radiową	12
Resuscytacja krążeniowo – oddechowa (Nr 01/11) dla pielęgniarek i położnych	5
Spawacz Metodą TIG	4

Mierniki jakości usług i bezpieczeństwa pacjenta w szpitalu	3
Montaż folii okiennych oraz samochodowych	1
Obowiązki pracodawcy wobec ZUS	1
Palacz kotłów CO	1
Szkolenie okresowe kierowców wykonujących przewóz drogowy	1
Operator koparko-ładowarki kl. III i operator spycharki do 110 kW kl. III	1
PUP Łomża	
Brak	0
PUP Mońki	
Profesjonalna obsługa pacjenta – warsztaty komunikacji interpersonalnej	10
Studium przeciwdziałania przemocy w rodzinie	1
Kurs podstawowy spawania blach i rur elektrodami otulonymi	1
Piły mechaniczne do ścinki drzew	2
Kwalifikacja wstępna przyśpieszona – przewóz osób	1
Kurs głównego księgowego	1
Podniesienie kompetencji wychowawczych - twórcza resocjalizacja, Tutoring w resocjalizacji	12
Dozór nad eksploatacją urządzeń energetycznych(cieplnych)	1
Studia podyplomowe: - plastyka, historia sztuki	2
PUP Sejny	
Szkolenie ekonomiczna i bezpieczna jazda, ekotracking oraz szkolenie z czasu pracy i ewidencja przejechanych godzin w cyklu dwutygodniowym.	2
Szkolenie teoretyczne i praktyczne do uzyskania świadectwa kwalifikacji pilota wiatrakowca ultralekkiego UAGP	1
Kurs w zakresie operatora zagęszczarki i ubijaków wibracyjnych	1
Szkolenie z obsługi systemu Positive. Pakiet: Positive Manager (konfiguracja i administracja systemem – obsługa gastronomii, gospodarka magazynowa), Positive Restaurant (obsług sprzedaży), Positive Hotel (konfiguracja i administracja hotelem, obsługa hotelu, obsługa recepcji	1

hoelu)	
Kurs kwalifikacyjny z oligofrenopedagogiki	2
Kurs kwalifikacyjny z zakresu terapii pedagogicznej	1
Szkolenie z zakresu Specjalista ds. kadr oraz ochrona danych osobowych	2
Szkolenie Cinema 4 D z zakresu technik tworzenia i edytowani grafiki 3D z wykorzystaniem programu Cinema 4D	1
PUP Siemiatycze	
Praca socjalna pod kątem wywiadu środowiskowego, kontraktu socjalnego oraz motywowania klienta do zmiany	8
Superwizja. Potrzeby i rozwój warsztatu pracy	8
O świadczeniach rodzinnych oraz funduszu alimentacyjnym, z naciskiem na interpretację bieżących zmian w obowiązującym ustawodawstwie	8
Spawanie metodą MAG 135	4
Podstawy obsługi komputera	30
Żywienie enteralne i parenteralne	31
Teoria integracji sensorycznej w diagnozie i terapii dzieci z dysfunkcjami sensorycznymi	1
PUP Sokółka	
Przewóz rzeczy	1
Palacz c.o.	1
Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy	1
Ponadpodstawowy kurs spawacza MAG 135	1
Obsługa suwnicy z poziomu 0	12
PUP Suwałki	
Wykonanie i interpretacja zapisu elektrokardiologicznego	30
Szkolenie w zakresie pielęgniarstwa położniczego	2
PUP Wysokie Mazowieckie	
Instrukcja kancelaryjna oraz elektroniczny obieg dokumentów i ich archiwizacja	2
Obsługa programu WF-MAG	4

Budowanie wierności klientów	6
Operator równiarki kl. III	1
Czas pracy kierowców	2
Operator maszyny do rozkładania masy bitumicznej kl. III	1
Ochrona danych osobowych	1
Operator zespołu maszyn do produkcji mieszanek bitumicznych kl. II	1
Podatek dochodowy od osób fizycznych 2014-2015	1
Operator równiarki kl .II	1
Szkolenie ZUS 2014-2015	1
Podatek dochodowy - bieżące problemy i zmiany od 1 stycznia 2015 r.	1
Operator ładowarki jednonaczyniowej kl. II	2
Operator maszyn do produkcji, sortowania i uszlachetniania kruszyw kl. III	1
Zagęszczarki i ubijaki wibracyjne	11
Przecinarki do nawierzchni dróg	11
VAT - zmiany od 1 stycznia 2015 r. i bieżące problemy	1
Specjalista do spraw Kadr i Płac z obsługą programu płatnik	1
Podatkowa książka przychodów i rozchodów - podstawy, ujęcie w praktyce	1
Ubezpieczenie społeczne - ZUS, program płatnik w 2015 r.	1
Kadry 2015	1
Dozór i eksploatacja urządzeń gazowych	9
Dozór i eksploatacja urządzeń energetycznych	18
PUP Zambrów	
Przewóz towarów niebezpiecznych (ADR)	1
Kierowanie zespołem pracowniczym	1
Skuteczny menadżer – poziom I	1
Negocjacje zakupowe i zarządzanie dostawcami	1
Operator ładowarki jednonaczyniowej kl. III	1

Operator wózków jezdniowych	4
Prawo jazdy kategorii C	1
Prawo jazdy kategorii C+E	1
Kwalifikacja wstępna przyśpieszona kat. C, C+E	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z czternastu Powiatowych Urzędów Pracy z województwa podlaskiego.